金融精英卓越计划系列

零售金融效能提升术

实战技巧与案例解析

陆家嘴财富管理培训中心◎著

贴合现代零售银行转型，
有高度、有深度、易落地的效能提升指南

中信出版集团

版权信息

书名:零售金融效能提升术：实战技巧与安全解析

作者:陆家嘴财富管理培训中心

ISBN:9787508676289

中信出版集团制作发行

编写团队

主编：冯美迎 陆昀

编委：郭鑫 潘惠佳 何杰 张婧 谢昳君

前言
以效能提升驱动零售金融转型与变革

在过去八年间，陆家嘴财富管理培训中心（以下简称“中心”）与各大商业银行总行、分行以及全国邮政22个省份160多个地市进行了深度合作，深度参与并见证了各大商业银行在零售业务领域内的变革实践。作为第三方独立的咨询机构，我们总是期望能够依据不同商业银行在零售业务领域内的战略规划，提供全面有效的综合解决方案。而事实是，一套全面、系统且行之有效的方案在未被实施和验证之前，总是难以推行的，在实践过程中，通常是只有某一部分的解决方案能够落地。然而，部分方案的落地并不能构建完整的零售业务经营体系，从而不能真正达成战略目标。通俗地讲，这就像治病一样，我们期望能够提供的是治愈的方案，而非治疗的方法。

我们花了十个月的时间，梳理中心过去八年所服务的客户和相关案例，期望能够从中总结、提炼出零售银行转型的共性和规律性的东西，并将这些撰写成书，让各家银行的高层管理者在制定零售业务战略和推动战略落地时，能够有所参照；让每一位一线从业者在开展具体经营工作时，能够有方法可循。而令我们欣慰的是，在梳理过去八年我们所运作的咨询项目的过程中，我们发现零售银行转型确实有许多共性的地方，我们将此进行提炼，形成了一套既符合当下现实情况又有一定前瞻性的“零售银行效能提升方法论”。八年沉淀，来自金融机构，终归回馈给金融机构。

一、转型是商业银行发展到一定阶段的必经之路

我们发现，自2005年开始，随着利率市场化的进一步加剧，互联网金融的崛起，中国零售银行业的发展环境正在发生急速的改变，并呈现出一系列新常态：行业增速整体放缓，资产收益率持续低下，监管新规层出不穷，客户金融消费行为和预期显著改变，产品日益演变成为综合金融服务解决方案，信息科技技术（大数据技术）的创新运用成为重要的战略资源。为更好地应对和适应新常态的变化，打造持久的竞争优势，商业银行必须建立起差异化的业务模式，培养关键基础能力。基于这样的背景，商业银行纷纷启动零售业务转型战略，如建设银行的“蓝色风暴”、招商银行的“因您而变”、农业银行的“3510”战略等，无一不是基于零售业务去发力，形成新的业务增长点，寻找能够提供稳定、低成本的资金来源，同时能够平衡对公业务、信贷业务以及同业业务的波动性和风险。

而在面对宏观环境的变化时，零售银行转型是商业银行在发展与顺应新常态环境中变革的特定产物，各家金融机构都想要在发展过程中寻找一条差异化经营之路，从最初自下而上的网点转型到现在自上而下的总行架构重组、产品创新、渠道创新、营销创新，无一不是为了零售转型。而在中心过去八年持续服务的邮政系统客户中，更是如此。邮政代理金融作为零售金融的缩影，是邮政集团改革过程中的特定产物，是国家的政策红利，代理金融业务也成为“吃饭”业务，发展的好坏能够衡量一个分公司的整体经营情况。在这种情况下，提升零售金融效能、找到正确的转型方向，就显得至关重要了。

转型是商业银行发展到一定阶段的标志，是企业应对自身内部变化和外在环境变化的必然选择，不论是主动的还是被动的，其核心目的都是期望通过转型，建立起持久的竞争优势。在此过程中，我们看到的往往是总行的战略，在层层推进到分行、支行网点的落地过程中，存在着诸多问题，如战略理解不到位、制度建设推进缓慢、落地路径不清晰等。而在这个过程中，也催生了一批内外部的智库组织，意在协助金融机构在转型过程中正确落地。陆家嘴财富管理培训中心正是在这种新常态下的商业银行转型浪潮中发展起来的一员。我们将商业银行零售转型归纳为三个阶段，即1.0版本、2.0版本和3.0版本。1.0版本的转型是以网点层面为主，以硬件改造和网点服务营销流程导入为核心标志，其核心目标是建立标准化的客户体验；2.0版本的转型是以效能提升为主，以业务推动和营销体系建立为核心标志，其核心目标是建立差异化的客户体验；3.0版本的转型是以平台建设为主，以金融＋互联网、大数据平台建设、内部条线联动、资源整合为核心标志，其核心目标是依靠平台建立差异化的竞争优势。

二、零售金融转型聚焦三大层面的能力构建

不可否认的是，无论是处于哪个发展阶段的商业银行，都建立了有一定差异的业务发展模式，如客群深耕型、渠道创新型、生态整合型和全面制胜型等模式。不同发展周期阶段的商业银行都应该根据自身的优势、劣势，做出清晰的战略选择和发展规划。然而，不管选择何种模式，零售业务转型都应致力于提升以下三大层面的能力，为未来可持续的竞争优势建立基础。

产品和服务

客户对金融机构的需求从过去单纯的存取款、代理便利性业务向现在的资产配置、直击痛点的综合性服务进行转变，这就要求现代商业银行的产品和服务创新要以“用户思维”的角度去设计，而“用户思维”最核心的是围绕用户的生活场景去设计产品与服务。

当金融产品开始与场景合为一体，单靠传统产品本身实现差异化已经变得很难了，只有将产品、场景及时地与客户需求相结合，才能被客户认可。举个例子，很多银行会在情人节那天推出“520元我爱你”“1314一生一世”等爱情存单服务，其实就是将金融产品与过情人节这一生活场景进行了融合，客户也会觉得有趣。

获客和经营

在获客和经营方面，商业银行要做到两个转变：一是从过去的“被动坐等客户上门”的获客模式向现在的“主动走出去”的获客模式进行转变；二是从过去的“粗放式客户管理”向现在的“精益化客户管理”进行转变。客户对银行的重要性不言而喻，“走出去、请进来、留得住”成为商业银行经营客户的“三部曲”，“节流与开源”也成为经营的主题。

首先，在“节流”方面，银行必须寻找已有渠道（如网点、电子银行、自助机具、微信银行等）获客慢、流失快的原因，想办法激活存量客户。例如，在线下打造满足客户需求的全功能、综合性的前端经营网点；在线上优化电子银行、微信银行等渠道的业务办理流程，提升便捷、高效的客户体验，防止客户流失。

其次，在“开源”方面，坐等客户上门已成为过去，“主动走出去”营销和借助渠道合作开展业务已成为共识。银行也要学会借助渠道拓展客户，与客户生活中的高频场景（如健身房、美容院、超市、菜市场等）相结合，为银行业务拓展延伸渠道。例如，很多银行与汽车4S店经销商开展合作，以“汽车金融服务”为切入点，推动信用卡购车分期业务和个人消费信贷业务的发展。

运营和支撑

在运营和支撑方面，一是解决“能不能干”的问题，关键核心在于高效的运营机制、完善的系统支撑和高效的大数据能力。商业银行要从过去行政化的运营机制、低效的大数据能力和系统支撑推动向市场化的运营机制、精准的数据分析和信息支撑进行转变。举例来说，比如银行的CRM系统建设，尽管银行近年来不断强调“以客户为中心”的理念，但其实际的经营模式仍旧是以产品为中心，CRM系统基本是从产品与业务的维度来存储客户数据，而缺乏以客户维护属性划分的数据。

二是解决“有没有人干”和“愿不愿意干”的问题，关键在于队伍建设、绩效考核和经营方法的支撑。通常来说，无论是大银行还是小银行，在队伍建设上，尤其是在员工待遇、员工福利与员工培养方面所做的工作都大同小

异，都忽视了一个最应该解决的核心问题，即如何激发员工的内生动力。一切员工管理工作的核心是围绕人，是要激发和唤醒队伍的内在力量。员工不积极主动，一般来说有以下四个方面的原因：第一是不知道干什么；第二是不知道怎么干；第三是干起来不顺畅；第四是不知道干好与干不好分别有什么好处与坏处。从这个角度出发，我们要做到“目标明确、方法可行、流程合理、激励到位、考核有效”。

实践证明，任何一家银行战略最终实现落地，其运营和支撑至关重要，否则就是停留在口号和理念层面，而在落地过程中，则要做到激发员工的内生动力。因为管理员工达成目标，是最需要关注的根本问题。

我们在梳理中心过去八年所服务的客户和案例及撰写本书的过程中，有两个深切感受：一是感受到从过去到现在，各家商业银行的零售业务转型的聚焦点随着时间的推移是不断变化的，不同生命周期的银行应该制定不同的零售业务转型战略，而不是套用最先进的做法，适合才是最好的；二是感受到在撰写本书的过程中，从一个个具体的服务案例中去进行分类、归纳提炼、形成共性的方法论再到以文字的形式进行呈现，是一个极为烦琐的过程，远远超出我们最初的想象。

最后，我们要感谢在撰写本书的过程中给予我们编写团队很多帮助的人。一是感谢过去八年间我们所服务的客户对中心的信任，是你们的信任让我们可以有那么多鲜活的案例与素材；二是感谢中信出版集团的王宏静老师，在本书从策划到出版上市的整个过程中提出了很多中肯的、有建设性的意见和建议；三是感谢中心董事长薛桢梁先生、总裁邬瑜骏博士和联席总裁杨小芳先生为编写团队创造了撰写本书的环境，并在撰写过程中给予编写团队许多鼓励与支持；四是感谢中心的各位咨询顾问，是你们的专业、敬业与智慧让我们可以拥有这么多的智库材料。

编写团队全体成员
2017年5月，于上海波特营创意园

第一篇 管理为纲：创新与变革的出发点

第一章
目标为始，达成业绩＋完善体系＋历练队伍

我们一直在思考两个问题：一是零售业务转型的目标是什么；二是为达成零售业务转型目标，转型的模型如何构建。

关于零售业务转型的目标，中心在实践过程中发现，有些人的观点是唯业绩论，有些人的观点是唯流程论，有些人的观点是唯人员能力提升论。不可否认，这些观点从某一角度出发都是正确的。中心认为，零售业务转型要实现的是三位一体的目标，需坚持以终为始的思维和理念，将效能提升作为所有工作的出发点。其本质是用正确的方式达成业绩目标，在达成业绩目标的过程中历练队伍，即转型要实现的是以效能为终，实现“达成业绩、完善体系和历练队伍”三位一体的目标，如图1-1所示。

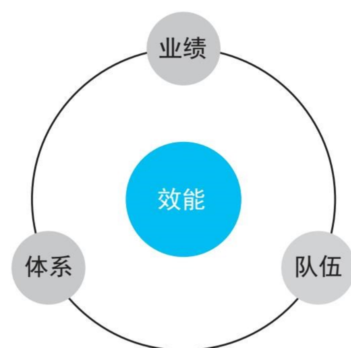


图1-1 三位一体目标

一、以终为始提两端

为达成三位一体的效能提升目标，组织应构建科学、落地的转型模型。中心在八年的实践过程中，不断进行提炼、总结，形成了一套行之有效的效能提升转型模型（以邮政代理金融效能提升转型模型为例）。效能提升是一个系统工程，需要从经营端和管理端两个部分进行设计。

经营端转型的本质是解决企业和客户的关系问题，建立以客户为中心的专业客户经营体系。这需要解决以下三方面具体问题：

（1）精准定位主流客群；

（2）主流客群核心需求分析，构建金融产品包和非金融服务包；（3）以客户经营活动为载体，以客户喜欢的方式满足其需求。

管理端转型的本质是解决企业内部的关系问题，建立以终为始的资源配置、业务推动体系、执行管控体系和科技信息支撑系统。这需要解决以下三方面具体问题：

（1）精准的资源配置，解决能不能做的问题；

（2）精心的内生动力制度设计，解决愿不愿意做的问题；

（3）精细的智慧执行，解决会不会做以及执行效率的问题。

管理端和经营端不能一分为二，而是相辅相成的。经营端的策略能不能最终落地，不在经营端本身，很多看似经营上的问题，究其原因，其本质问题往往出在管理端，出在管理者和企业管理体系本身。基于此，我们设计了代理金融效能提升转型模型，如图1-2所示。

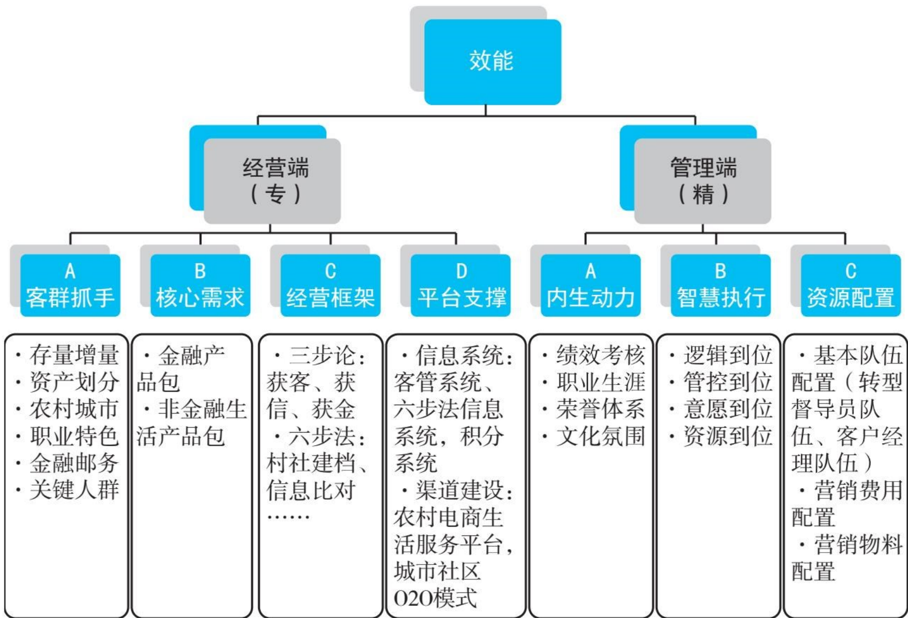


图1-2 效能提升转型模型

二、转型模型深度解读

（一）经营端解读

经营端是解决金融业务发展过程中的专业方法问题，涵盖客群抓手、核心需求、经营框架和平台支撑四个方面的具体内容。

（1）客群抓手

金融业务发展需要树立以客户为中心的发展理念。客户规模的大小在很大程度上能够衡量金融业务发展的好坏。为了更好地实现客户规模的扩大与提升，可以从不同的维度对客户进行分类，从而形成不同的客群抓手。例如，以资产维度划分客户时，能够实现对临界客户进行精准价值提升，能够对满足金卡、白金卡发卡条件但未发卡的客户进行邀约，实现VIP客户持卡率和黏度提升。

（2）核心需求

基于不同的客户属性，分析客户的金融与非金融需求，从而匹配有针对性的金融产品包和非金融服务包，实现客户开拓前的顶层设计先行。例如，将主流客群分为社区居民（中老年）、商贸客户、外出（来）务工客户和特色种养殖客户四大类。以社区居民（中老年）为例，先分析其金融与非金融需求，再根据社区客户需求，为社区中老年客户制定金融产品包和非金融服务包，如“专属金晖卡＋专属理财＋专属四送服务（送健康、送关怀、送联谊和送优惠）”等。

（3）经营框架

以客群为主线的金融产品包和非金融服务包设计完成后，如何将这些推送给不同类的客户，需要构建三步论和六步法的经营体系。三步论是指在客户开发过程中，建立获客、获信和获金的开发体系；六步法是指在客户开发过程中，通过村社建档、信息比对、分岗（田）管户、营销策划、有计划走访与邀约、活动执行六个步骤实现新增客户的开发和存量客户的维护与价值提升。

（4）平台支撑

涵盖两个方面的内容：一是信息系统支撑，如个人客户营销系统、积分系统，核心是提升客户经营过程的工作效率，系统是辅助工具；二是平台建设，如农村电商平台和城市O2O[注]模式，实现创新发展。

（二）管理端解读

管理端是解决金融业务发展过程中的精准支撑问题，涵盖内生动力、智慧执行和资源配置三个方面的具体内容。

（1）内生动力

金融业务发展最终是依靠各层级人员的有效执行去达成的，而如何调动各层级人员的主观能动性，需要从绩效考核、荣誉体系、职业生涯、文化氛围等方面进行设计，充分激发各层级人员的内生动力。

（2）智慧执行

智慧执行是指坚持以终为始的思维，以目标为导向，围绕经营目标制定逻辑到位、管控到位、意愿到位和资源到位的经营策略，建立有目标、有方法、有意愿、有管控的闭环执行管理体系。

（3）资源配置

资源配置是指在金融业务发展过程中，营销费用配置、营销物料配置、基本队伍配置（如客户经理队伍、转型督导员队伍）等资源配置要精准，实现资源使用效率的最大化。

---

1. 线上到线下Online To Offline的缩写。

第二章
方法植入，创新与变革的落脚点

一、谋而后动：一点一策制定思路与四步法

（一）为什么做一点一策

效能提升转型模型管理端和经营端的内容落地实现都依靠一线网点的执行，上面千条线，下面一根针，顶层战略的实现是建立在一线网点执行到位的基础上的。中心在实践过程中发现，众多一线网点负责人在日常经营过程中，都是被动执行上级下达的任务和营销方案的，“为做而做”的现象突出，并未形成一套基于网点实际情况的经营思路。基于此，为保证顶层战略在一线能够得到有效的执行，同时能够帮助一线网点梳理经营思路，改变网点粗放式的经营管理模式，中心形成了一套基于一线网点层面的一点一策经营方法。

（二）一点一策制定思路

一点一策是围绕经营目标达成而制定的经营策略，并依据策略制定实施方案和管控措施。具体而言，它是指银行网点基于内部经营现状、周边经济资源（潜在客户资源）、同业竞争分析，确定网点所服务的重点客群（分别按照层级和群类进行分类），制定相应的经营策略和行动计划，对客户进行持续经营（存量客户提升和增量客户批量获取），如图2-1所示。

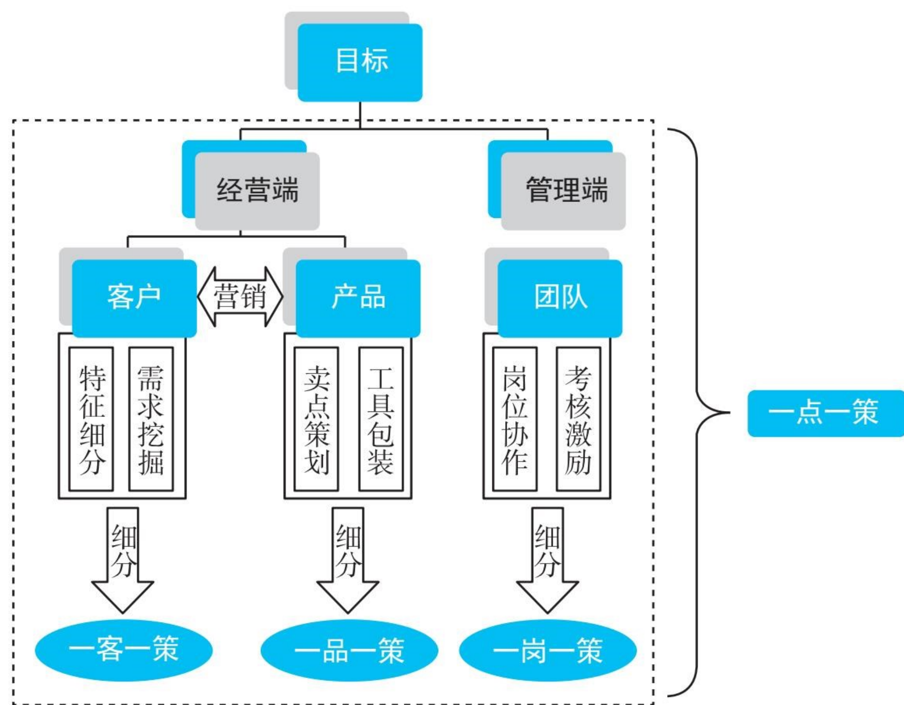


图2-1 一点一策制定思路

从总体上来说，经营端是围绕客户、产品和营销三个方面进行的，即网点主流客户如何定位，定位后如何选择优势产品与服务去满足客户需求，而营销是发现和激发客户的金融需求和非金融需求，并让客户相信银行的产品和服务组合可以满足他们的需求，最后引导客户做出相应的综合金融服务决策，持有相关的产品和服务。管理端是围绕团队来进行的，团队是营销过程中的执行者，是连接客户和产品的纽带，团队的能力和动力是决定营销过程能否执行到位和营销结果能否实现的关键要素。

一点一策的制定思路要坚持以终为始的思维，以网点零售业务目标达成为出发点，围绕经营端和管理端出发，从目标、产品、客户、营销与团队五个方面出发去构建。

（1）第一方面：关于目标

作为银行网点负责人，必须要对网点的收入与利润构成有具体的理解，同时更要明确网点零售业务的核心目标：存款规模、VIP客户数量和中间业务收入。而随着客户的金融资产配置去储蓄化后，即从单一的存取款朝多元化的资产配置发展，我们发现以上三项目标中似乎存在“冲突”。例如，

存款与中间业务收入之间就是“此消彼长”的关系，存款与中间业务收入是否有可能“双增长”？这个问题，也是经常令很多网点负责人头痛的问题。我们一起思考一下，假设网点零售业务管理的资产总量是不变的，那么很显然，这个问题是无解的，因为假如把总资产比作一个池子里的水，中间业务收入增加，势必会导致存款减少；而存款增加，就会导致中间业务收入下降。

如果我们换个思路去想，银行的产品相对于储蓄来说，是比较容易营销的，原因在于产品的收益率相对较高，而且有卖点，从2016年全年的统计数据来看，城乡居民金融资产中的储蓄比例增长率已经开始下降，按照金融发展的规律，今后储蓄存款的整体总量和占比也会下降，这是不可逆的发展趋势。既然这些趋势已经成为事实，而且在未来会愈演愈烈，我们要去化解存款与中间业务收入之间的矛盾，实现双增长，只有一条路可以走——做大网点零售业务的资产总量。这就要求我们要主动走出去，去经营客户，去“抢”他行的存款。零售业务经营需要打破过去依靠代发工资、存款自然增长和拉大户的“三板斧模式”，因为这些已经不能满足网点零售业务目标增长的需求。在现实经营过程中，有很多银行在零售业务发展上，提出“行外吸金”和“存量盘活”的口号，其本质上都是一点，就是如何增加有效客户数，提升客户总资产。

总结来说，存款和中间业务收入其实也可以不发生矛盾，关键是看资金从哪里来。从实践的经验来看，一个低效睡眠客户或新增客户，将他行的资金转到我行时，基本上都是存款与中间业务收入同时增加的，毕竟客户不会在将资金转过来后立刻购买产品或者全部购买产品，这中间有一个信任感培养的过程，这样一来就会有部分储蓄沉淀下来。在客户的资产结构中，未来的储蓄存款将是客户在各种银行理财产品间进行切换时短期过渡所带来的，比如说客户的理财产品到期后，下一期的产品还未接续上，这个阶段的资金会以储蓄存款的形式存在。与此同时，我们也不用过度悲观，我们仍旧能够找到喜欢储蓄的市场和客户，比如短期内的农村网点市场、城市区域内的中老年客户，他们仍是储蓄存款增加的主要来源。

（2）第二方面：关于产品

作为网点负责人，网点没有产品开发的权限，只有产品包装和营销的权限，而让大家头痛的问题是，对于产品，大多数网点负责人和员工都会觉得别家银行的产品比自己家的好。其实，产品同质化已经成为现实常态，更重要的是，在同质化的时代，我们要思考：我们银行的产品有哪些独特的基因？有什么样的卖点？如何发挥产品本身的价值？例如，现在很多银行都有跨行资金归集业务，我们在营销过程中，就可以赋予其“老公工资管理神器”的标题和内涵，对于那些在监督老公工资、省钱或者要将两人工资搬到共同账户的女性来说，“老公工资管理神器”要比“跨行资金归集业

务”这一名称更有吸引力，即使是同样的内容不同的包装，所带来的效果也会大相径庭。总之，在单纯卖产品还是通过教育客户来传导产品价值之间，我们需要做出正确的选择，同时要找到产品的核心要素，进行包装。否则，在利率下行的大趋势下，单纯靠收益去吸引客户，客户终会因收益而离开，我们要做的是更多地去教育客户、引导客户。这也印证了那句话：谁教育了客户，谁就拥有客户。

（3）第三方面：关于客户

从银行网点层面来看，客户细分的工作是一项既复杂又难坚持的工作。我们通常用两个维度对客户进行划分：第一个维度是基于客户的属性，比如按照客户需求特点将客户划分为外出（来）务工客户、商贸客户、社区居民（中老年）客户、特色种养殖客户。第二个维度是基于客户在银行网点的形态进行划分，即存量客户和行外新客户；在存量客户中，又根据客户与网点的黏度大小划分为睡眠客户、低效客户、潜力客户与价值客户。

在一点一策制定思路中，我们要始终记住以下关键点：一是网点的主流客群是哪类客户；二是网点现有客户资源能否支撑达成网点的任务指标。我们在实践中总结出网点基于第二个维度客户在银行网点的形态（存量客户和行外新客户）的效能提升模型，如图2-2所示。

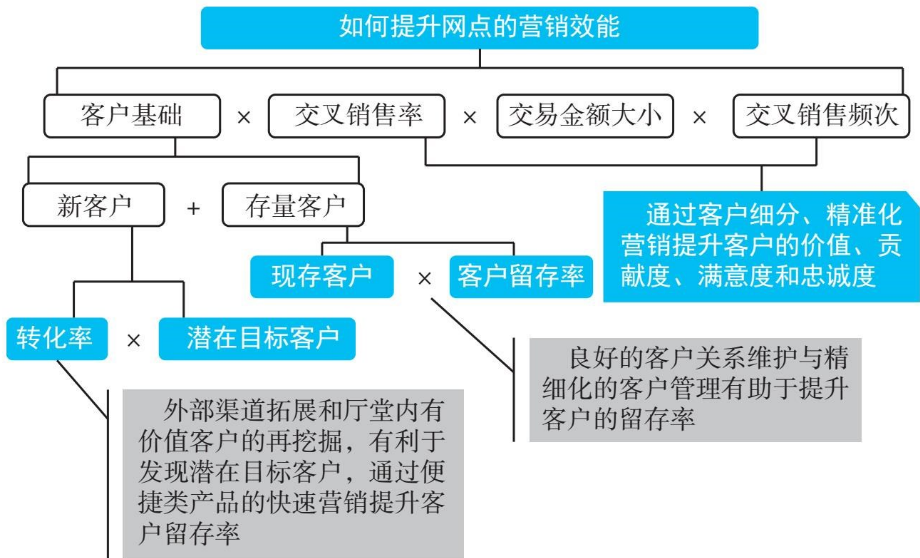


图2-2 网点效能提升模型

客户是网点一切业务发展的基础，是由网点本身的存量客户和行外新客户

（周边潜在资源）构成的。如果网点的总体存量客户资源匮乏，那么其在经营过程中的核心重点就是开发行外新客户，这类网点一般是新网点或者老城区改造后的网点，我们通常把这类网点定义为获客网点。有了客户基础后，单个客户对网点的贡献率是由客户的交叉销售率（持有产品的数量）、交易金额大小和交叉销售频次三个核心要素构成的。如果一个网点本身存量资源很丰富，但现有客户却在不断流失，那么这类网点不仅要“节流”，同时还要去新开拓客户来作为业务的补充，以攻为守，即“开源节流”。我们通常把这类网点定义为获金网点，它也是最普遍的网点。而在实际经营过程中，网点负责人需要做的是以客户资源为基础，通过对客户进行合理的产品配置与结构调整来提升网点利润，实现收入的增长，但很多网点负责人没有这样的理念，需要树立“创造更多的利润是网点经营的落脚点”这一理念，并围绕这一理念进行日常经营。

（4）第四方面：关于营销

网点从任务指标出发，基于核心主流客群的定位，围绕主流客群对优势产品与服务进行卖点的包装和营销工具的设计，营销动作落实在阵地内和阵地外两个层面。一是阵地内，通过网点的营销氛围打造、岗位间的协作营销流程、厅堂内营销活动开展、存量客户盘活等营销手段，实现将客户与产品有效衔接。二是阵地外，通过对周边资源和竞争对手的分析，主动走出去，以走访、做活动等方式实现新增客户的开发。特别值得一提的是，在渠道合作方面，借助异业联盟，实现网点与商家的合作，如与24小时便利店、社区物业、药店等合作；同时通过渠道的延伸去拓展业务，如与大型商超合作，设立信用卡代办点，并且制定信用卡刷卡消费优惠政策，以此方式实现银行与商家的客户双引流，实现银行、商家与客户的三方共赢。

（5）第五方面：关于团队

我们在实践过程中发现，网点员工不积极主动，一般有四个原因：一是不知道做什么，对自己的岗位职责不清晰；二是不知道怎么做，知道自己的岗位职责，但是没有能力做到；三是不知道做好了有什么好处，网点的绩效激励政策不明晰；四是知道做不好也没什么坏处，网点的考核不明确，导致员工处于“混日子”的状态。因此，网点负责人在工作中要做到“岗位职责清晰、目标下达明确、措施方法可行、绩效激励到位、绩效考核有效”。尤其是绩效考核，是网点团队管理的“指挥棒”，在绩效沟通环节，网点负责人要通过沟通结果评估员工对目标是否明确、执行过程是否到位，从而给予员工更多的指导和帮助，激发员工的内生动力，实现网点整体经营业绩的达成。

（三）一点一策制定四步骤

作为网点负责人，需要具备网点一点一策制定思路，同时从目标、产品、客户、营销和团队五个方面对网点经营状况有充分的把握，这样才能够制定细化的一点一策。网点一点一策制定需要遵循以下四个步骤，如图2-3所示。

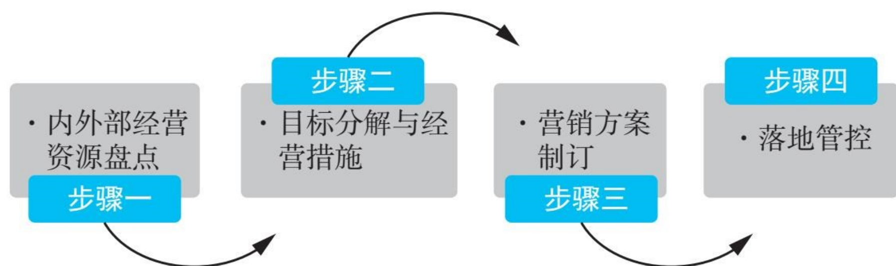


图2-3 一点一策制定四步骤

二、知己知彼：内外部经营资源盘点

（一）精准设定经营目标，全面深挖网点资源

内外部资源盘点的目的在于，让网点负责人对经营策略制定的目标更加精准，在盘点的过程中发现自身的不足和可提升的空间（内部管理和业绩目标达成）。资源盘点分为内部盘点和外部盘点，内部盘点借助于系统数据、各类台账，以及依据历史经验进行数据的采集；外部盘点主要通过网站查询、关键人获取、实地明察暗访和客户调研等方式进行。

（二）内外部资源盘点的核心要点

1．内部资源盘点

内部资源盘点主要从网点经营基本情况、存量客户结构、条线客户资源、内部团队等四个方面进行盘点与分析。

（1）网点经营基本情况

它主要从以下两个方面对网点经营的基本情况进行分析：

- 过去三个年度、月度的业务走势；
- 网点日常业务的办理情况。

根据上述分析，我们可以得出网点经营发展现状、业务办理饱和度、客户经营维护情况、业务交叉办理情况等方面的结论。

（2）存量客户结构分析

通过对存量客户进行分层分级盘点（如表2-1所示），我们可以得出以下重要数据。

表2-1 存量客户资源盘点表

余额（元）	户数	户数占比	户数较上个月变化情况	储蓄余额	储蓄余额占比	余额较上个月变化情况	户均资产	信息完整率	有联络电话客户数	临界客户数[a]	有联络电话临界客户数
100以下										—	
100~5 000										—	
5 000~10 000										—	
10 000~50 000											
50 000~100 000											
100 000~200 000											
200 000~500 000											
500 000~1 000 000										—	
1 000 000以上										—	
合计											

③临界客户数是指资产达1万~5万元的客户中余额为3万~5万元的客户数；资产达5万~10万元的客户中余额为7万~10万元的客户数；资产达10万~20万元的客户中余额为17万~20万元的客户数，具体取数标准还可以细分。

- 资产分段分析：分析贡献度客户主要来源，用于明确经营维护重点。
- 环比分析：对上月流失客户按照层级进行流失原因分析。
- 户均分析：了解不同层级客户的平均资产水平。
- 信息完整率：客户信息完整率是否需要提升，针对需要提升的情况，明确各岗位员工日常信息收集的工作任务、信息归集流程等。

- 有联络电话客户数：明确可联络客户数，通过该数量可以看出活动的宣传面以及后续需要完善的工作量。

- 临界客户数：为后续临界客户提升做数据支撑。

- 有联络电话临界客户数：明确临界客户可提升空间。

- 小额活跃客户(注)：针对这类可开发的目标客户，设计“提升小额资金”或“增加产品持有”的活动，重点维护客户的黏度。

- 调取持有4种以上产品的客户数，尤其是对5万元以上客户的产品持有情况进行了解，并分析交叉销售率及变动，通过产品绑定增加客户黏度。

（3）内部团队情况

内部团队资源盘点的主要目的是评估团队能力，网点负责人要考虑员工的工作背景、家庭情况以及员工的特长，进行合理调配并制订能力提升计划（业务处理能力、专业知识能力、沟通能力等），如表2-2所示。

表2-2 内部团队资源盘点表

岗位类型	年龄（岁）	工作年限（年）	员工性质	学历	持证率（%）	其他（家庭情况等）
网点负责人						
理财经理						
客户经理						
柜员						

2.外部资源盘点

网点主要从区域整体经济、客群构成、同业竞争、渠道、异业资源等方面盘点外部资源。

（1）盘点区域整体经济和客群构成

- 过去三个年度区域经济发展趋势。

- 区域内行业构成。

- 区域内发展改造规划（如“铁公基”建设、城中村改造等）。

通过分析区域整体经济和客群构成，掌握该区域经济体量和可提升空间并精准定位客群，如表2-3所示。

表2-3 区域整体经济盘点表

经济重点来源	产业客群数量	产业客群户均收入（万元/年）	产业客群户均结余（万元/年）	产业总体量	产业在未来的持续性
外出务工经济	人			亿	增加趋势平缓
项目补偿款经济	户			万	不可持续，集中在第二、第三季度
种养殖经济	户			万	随着征地、拆迁，逐年下滑
个体工商经济	户			万	趋于平缓
社区居民	户			亿	——

（2）盘点同业竞争

- 同业总体情况与网点分布。
- 同业产品与发展模式。
- 哪些同业主流客户是网点可以服务的（如代发、补贴）。

通过与竞争同业比较，找出我行现有竞争优势或者建议竞争优势在哪几个方面，比如产品收益、服务体验等，从而与他行采取差异化的竞争策略，如表2-4所示。

表2-4 网点周边竞争对手盘点表

序号	竞争银行	每月客流高峰日及高峰时间	存款利率	主营产品/收益	客户感受	营销政策
1	中国农业银行	每周一至周五上午10~12点、下午3~5点	一年期存款利率为1.95%，30万元以上存款利率达到2.1%	理财产品收益（天天利2.2）	①对中小客户不重视 ②厅堂环境好，干净、上档次 ③等待时间太长	通过信用卡、贷款，对公吸引商户

序号	竞争银行	每月客流高峰日及高峰时间	存款利率	主营产品/收益	客户感受	营销政策
2	中国工商银行	每周一至周五上午10~11点、下午3~4点	一年期存款利率为1.95%	保险（一年期保险收益4%）	①对中小客户不重视 ②厅堂环境好，干净、上档次 ③等待时间太长	商户特色卡转账无手续费，POS机收款手续费10元封顶
3	农村信用合作社	每周一至周五上午10~11点、下午3~4点	一年期存款利率为1.95%，两年期存款利率为3.08%，三年期存款利率为3.8%，五年期存款利率为5.4%	一年期股金收益5%（60万元起存）	①工作人员态度散漫 ②新装修环境好 ③办理业务速度慢	通过发放贷款吸引中小企业资金结算

（3）盘点渠道和异业资源

- 区域内客户资源。
- 区域内渠道及公共服务资源。

通过对网点周边（城区网点半径2公里，农村网点半径5公里）片区进行排查分析，找到增量的客户目标及可利用的外部资源，绘制外部资源盘点鱼骨图，如图2-4所示。

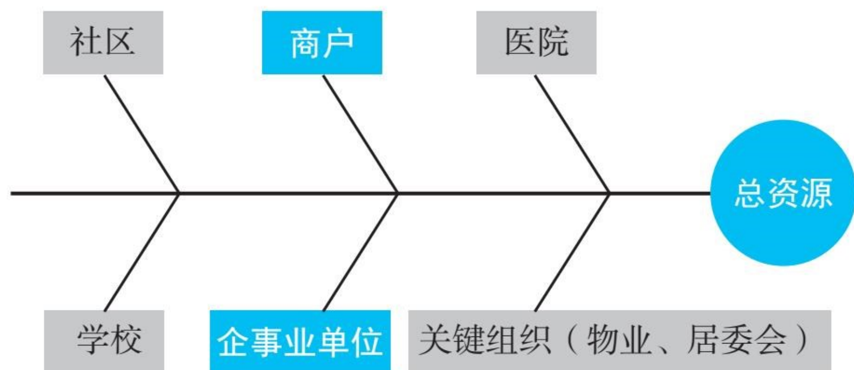


图2-4 外部资源盘点鱼骨图

三、有的放矢：目标分解与经营措施

（一）经营目标与经营方案的融合

网点负责人在明确网点任务目标后，确定目标的来源，将目标来源与方案及目标相匹配，并制定相匹配的行动与策略。

（二）目标分解与经营措施核心要点

1.目标设定及目标来源

（1）目标设定和目标来源。目标设定不低于上级下达的目标；各目标来源达成的目标值总和需大于上级下达的目标（120%～150%）。

（2）目标来源的设定原则。先设定可确定性业绩来源，再设定不确定性业绩来源，目标来源设定需要给出可行性理由。

2.目标设定后分解的方法

（1）网点目标分解与SMRAT法则

- S代表具体的：目标分解必须围绕各岗位的核心工作职责，分解特定的工作指标，不能笼统。

- M代表可度量的：目标要数量化或者行为化，验证目标的数据或者信息是可以获得的。

● A代表可实现的：目标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标。

● R代表相关性的：目标设定与网点经营的其他目标是相关联的，也是与岗位本职工作相关联的。

● T代表有时限的：关注完成绩效目标的特定期限。

（2）目标分解流程

目标设定后，网点负责人将目标进行分解：目标需分解至客户；目标需分解至行为；目标需分解至时间段；目标需分解至岗位。

3.目标分解下的经营策略制定

目标分解后根据目标来源，将目标分为可确定性业绩来源和不确定性业绩来源，并制定相关策略，如图2-5所示。

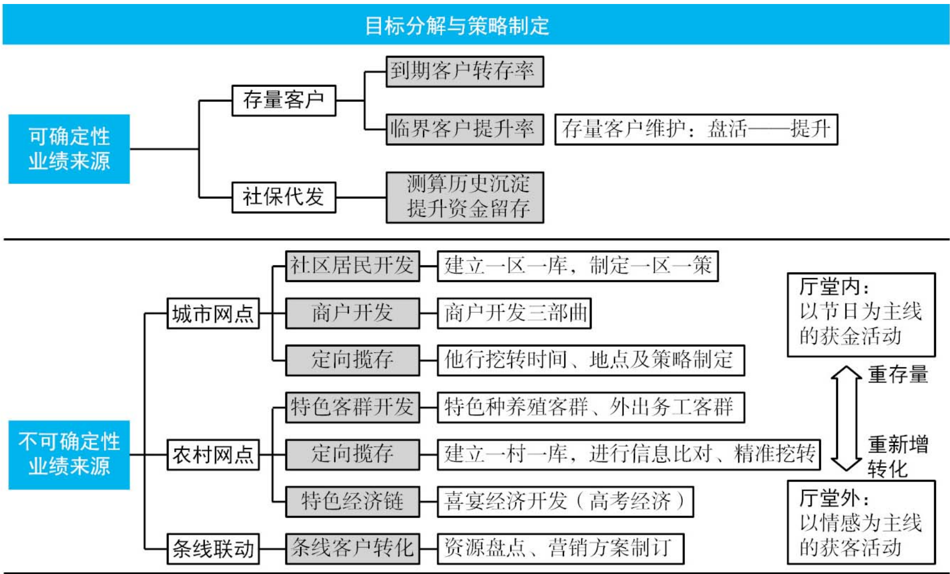


图2-5 目标分解与策略制定

在网点的行动计划制订上，网点负责人可以根据员工情况进行合理安排。首先，明确各岗位的分岗管户工作，做好防流失和客户的价值提升工作；其次，依据网点的业务闲时对新增业绩来源如客群开发和他行挖转等工作进行分工，制订执行计划，明确目标，如表2-5所示。

表2-5 目标抓手分解表

抓手			户数	有联络电话客户数	户均	转存率/提升率	提升户数	目标值	网点行动计划				
									岗位	负责客户户数	提升余额	行动措施（具体到日周月如何落实）	网点负责人管控措施
可确定性业绩来源	防流失	到期转存			—	转存率达90%							
	临界客户价值提升	3万~5万元客户				提升率达30%							
		7万~10万元客户				提升率达30%							
		17万~20万元客户				提升率达30%							
不可确定性业绩来源	城区	社区居民											
		商户开发											
		定向揽存											
	农村	特色种养殖开发											
		外出务工户开发											
		定向揽存											
		特色经济链											
	条线联动	条线客户转介											
合计													

四、运筹帷幄：经营方案策划与制订

（一）核心：客群开发流程＋经营方案

经营方案包含两方面内容：一是针对网点的经营策略制定客群开发的流程，二是针对不同客群设计满足其需求的经营方案。

（二）策划：情感维护活动＋厅堂爆点活动

1.厅堂外部客群获客活动策划

通过外部客户资源盘点，网点结合一区（村）一库信息，策划实施相关情感维护型活动，以达到获客的目标。

（1）城区网点策略

城区网点策略指以下三个方面。一是对社区关键人（居委会主任、物业管理人、街道负责人等）进行开发联络，通过关键人进入社区开展宣传，获取客户活动。

二是网点结合社区内外部渠道进行客户开发。对内，通过社团组织（如广场舞团体、老年书法协会、门球协会等）和为社区提供服务的机构（如送奶服务、家政服务、送报服务、宽带安装服务等），联合开展宣传活动，获取客户信息并开立账户。对外，通过与社区周边居民频繁光顾的商户合作，以持卡消费享优惠等活动形式，获得新开账户客户。

三是对商户资源进行开发。网点对周边商户资源的分析与开发主要通过普访、精访和商户沙龙三步进行，如图2-6所示。

（2）农村网点策略

农村网点通过一村一库的建立，真正地了解网点周边的客群情况以及客户的具体分布，以精准数据为支撑，实现客户的精准营销。同时，明确农村金融的资金流特点，遵循资金在哪儿就抓哪儿的原则。

普访：

有信贷的商户；已安装POS的商户；有卡有存款、有卡无存款、无卡无存款的商户。

精访：

- 分析产品优劣势，形成商户特色金融产品包；
- 划分内部责任田，分片区由专人对商户进行管理；
- 一户一策话术设计与走访计划制订；
- 梳理意向客户与制订跟踪计划；
- 走访问题回馈与优化。

商户沙龙：

将商户按照经营类型进行归群分析，结合群体需求，通过主题沙龙开发商户资源。

图2-6 区域作战地图

2.厅堂内阵地营销与爆点活动策划

厅堂内的活动设计要注意两点：一是结合客群需求；二是匹配客群的资金回笼周期。如图2-7所示。

五、步步为营：经营活动实施与管控

就开展现状来看，许多经营活动的获客与获金效果往往不尽如人意，究其原因：一是活动缺乏前期规划，前期未对客群的需求进行分析，导致活动的人气不足；二是活动缺乏中期管控，在活动执行过程中，在目标设定、物料准备、人员分工、活动宣传、客户邀约等环节存在一定的疏漏，导致活动达不到预期的效果；三是活动缺乏后期跟进，活动结束后，意向客户的后期跟进以及有信息客户的后续激活工作缺失，导致活动评价只关注执行时的效果，未关注活动执行后一段时间的累积效应。所以，若要保证一点一策经营方案的落地实施，网点就需要对经营活动的各个阶段进行督导管控，以达到既定经营目标。

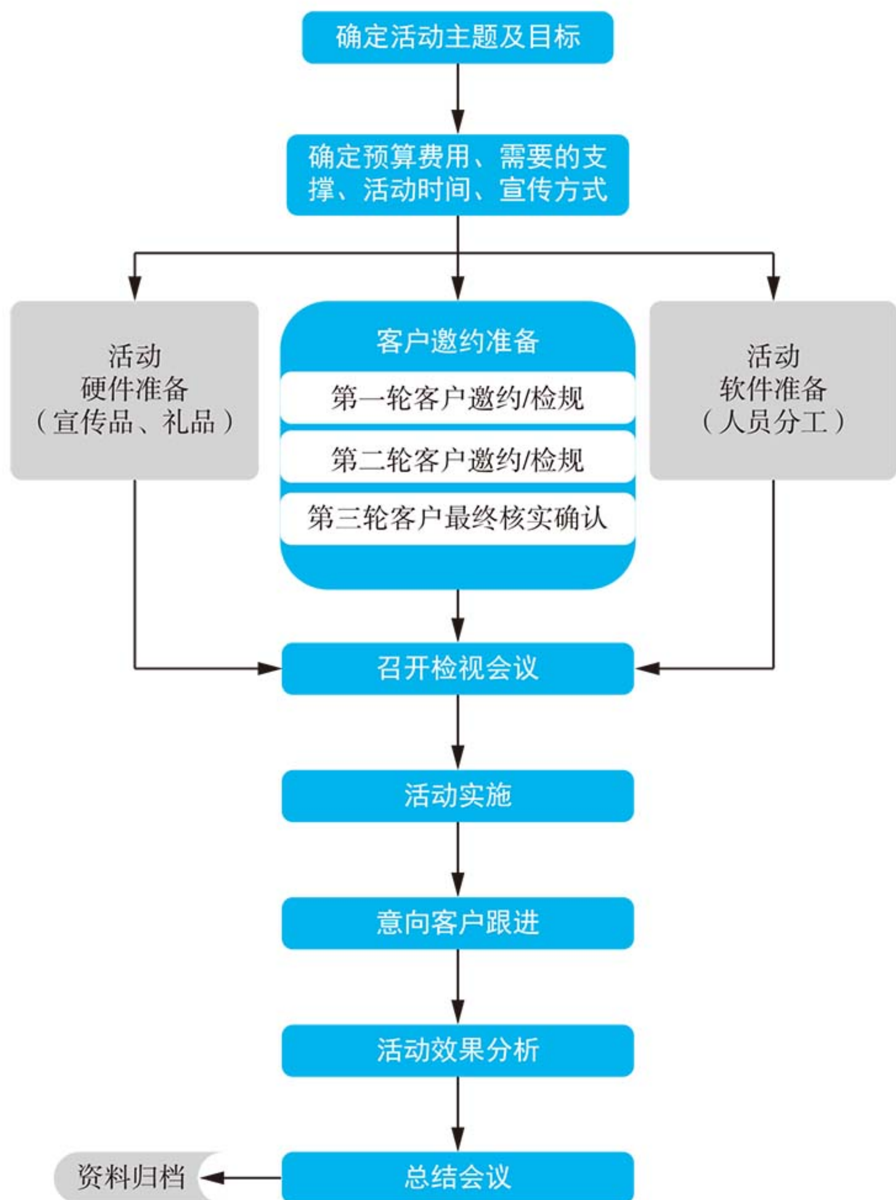

确定活动主题及目标
确定预算费用、需要的支撑、活动时间、宣传方式
活动硬件准备（宣传品、礼品）
客户邀约准备
第一轮客户邀约/检规
第二轮客户邀约/检规
第三轮客户最终核实确认
活动软件准备（人员分工）
召开检视会议
活动实施
意向客户跟进
活动效果分析
总结会议
资料归档

图2-7 厅堂活动流程图

转型策略需要从经营端和管理端两个体系进行设计，经营端的核心解决的是企业与客户之间的问题，管理端的核心解决的是企业与员工之间的问题。

一点一策是帮助一线网点负责人梳理经营思路、达成业绩指标、提升内部管理效能的有效方法。

---

1. 客户资产在本行较少，但与银行业务往来频繁的客户，称为小额活跃客户。
2. 上海浦东新区陆家嘴财富管理培训中心（Wealth Management Institute of Lujiazui）的英文简称。WMI观点，即作者观点。

第三章
内外兼顾，网点经营活动制胜策略

随着金融市场竞争的加剧，金融机构在客户经营方面从过去的“坐商”模式逐渐改变为“行商”模式，“走出去，请进来，留得住”逐渐成为客户经营的主流做法，与此同时，通过对不同客群的金融与非金融需求进行深入分析，金融机构逐步开始构建针对不同客群的金融产品包和非金融服务包，并以活动为载体将这些优势组合推送给客户，活动营销也逐渐成为网点开展新增客户获取与存量客户价值提升的有效手段。

一、银行网点营销活动组合体系

（一）三类外拓营销活动的开展形式

从营销活动的开展形式上看，可以将其归纳总结为小型、中型和大型外拓营销活动。一是小型外拓。它是指以网点为中心，对周边1.5~3公里范围内的商户、市场、办公楼、社区等目标客户，以上门走访/发放宣传折页的形式进行客户信息采集与宣传，建立客户档案，拓展储源，推荐高价值产品。

二是中型外拓。它是指以网点为中心，在周边企事业单位门口、学校门口、菜场门口、商超门口、社区广场等客流密集的地方进行定点设摊，定点定时宣传银行产品与服务，同时获取客户信息，邀约意向客户到网点。

三是大型外拓。它是指针对特定的客群，以沙龙、讲座、路演等形式，向客户宣传银行产品与服务，树立品牌形象，常见的活动有VIP客户沙龙、保险客户沙龙、广场舞大赛等。

以上三类形式的外拓营销活动是金融机构网点在客户拓展过程中的常见做法，但实际上我们在执行过程中会发现，三类外拓营销活动的开展通常都是围绕着具体的营销主题推进的，如特定优势产品的宣传、厅堂节日营销活动、存量VIP客户维护等。

（二）一套“5411”营销活动组合体系

在客户经营过程中，遵循“获客、获信、获金”三步走的经营步骤，在活动营销过程中，从活动开展目的的角度来说，分为情感获客、获信型活动和获金型活动；从活动开展地点的角度来说，分为厅堂内和厅堂外活动。基

于此，我们在实践过程中总结出了网点“5411”营销活动组合体系（如图3-1所示），帮助网点更好地实现新增客户获取与存量客户价值提升，达成预期的业绩目标。

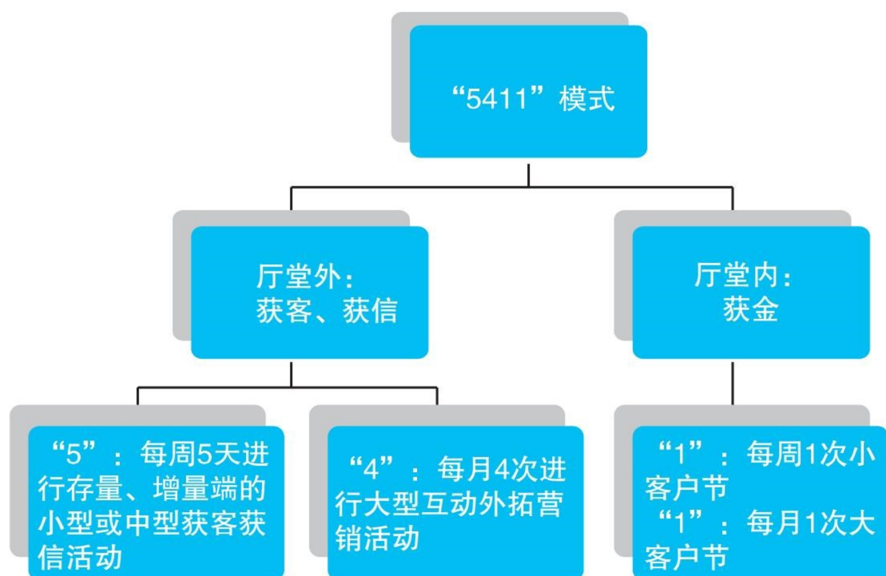


图3-1 “5411”营销活动组织体系

“5411”营销活动组合体系各个环节都可以选择网点周边的中老年客户、商贸市场客户、代发工资人员、外来务工人员、外出务工人员、留守儿童、特色种养殖户中的适当群体，作为本单位的特色客户经营目标，分阶段、分重点地进行客户经营。

“5411”营销活动组合体系中的“5”就是要求各网点每周5天进行存量、增量端的获客、获信活动，以“存量端电访，增量端客户走访、定点宣传”为主要方式。需要制订明确的电访与走访计划，并由网点负责人提前一周递交电访与走访计划书。电访计划需明确电访对象及电访切入点。走访计划需明确走访时间，如与关键人约定的外拓时间；明确走访地点，如前期盘点得出的走访区域，明确走访对象，如网点周边的重点客群；明确走访形式，如定点宣传或是逐户陌生拜访；明确走访目标，如此次走访需收集的客户信息；明确走访内容，如以本次走访目标为导向的走访内容；明确走访责任人，如网点负责人或客户经理。

“5411”营销活动组合体系中的“4”就是要求各网点每月组织4次大型互动外拓营销活动。大型互动外拓营销活动以“获客、获信”为主要目标，以互动的形式增进网点与客户之间的感情。需要制订外拓计划，并提前一周递交

外拓方案；需明确外拓方案的物料清单，如活动对应的相关专业设施；明确外拓营销活动时间，如中秋节或国庆节；明确外拓营销活动对象，如网点周边的主要客群；明确外拓营销活动宣传方案，如关键人建联或定点宣传；明确外拓营销活动目的，如通过活动获得客户的认可度；明确活动责任人，如网点负责人或客户经理。

“5411”营销活动组合体系中的第一个“1”就是要求各网点每周举办1次小型客户节活动。各网点选择周边主要客群，借助周边机关单位及商户资源，邀约意向客户到网点参与活动。通过厅堂活动的形式增加厅堂内的流量客户数、完善存量客户的信息、提升吸引增量客户进入网点的概率，起到“获客、获信”的效果。

“5411”营销活动组合体系中的第二个“1”就是要求各网点每月举办1次大型客户节活动。各网点在上级单位的帮助下，以重要节日为节点，选择周边主要客群，借助周边机关单位、商户资源，邀约客户至网点参加厅堂活动。首先，需要明确活动的目标对象，如外拓过程中新增的意向客户。其次，明确活动的形式，如交换类或者趣味类活动。其中，交换类活动的核心点在于与客户进行等价或等量交换的模式，如“办理定期转存业务即赠小礼品”；而趣味类活动主要以趣味型活动为主，增加客户的参与度，起到“获金”的效果。最后，需要明确活动的事后评估流程，按照活动指定的目标方案比对活动后的反馈结果，如以“获金”为目的的活动需要在事后进行余额增长等业务指标的数据比对，细化比对到单个客户，对于参加活动但未对网点有贡献度的客户，则要进行跟踪维护。

（三）一套活动管控机制——活动策划的四个如何，活动实施的三个阶段管控

营销活动在开展过程中，涉及的环节多，流程复杂，为了能够让每次活动真正“活”起来，让“5411”营销活动组合体系发挥最大效果，我们需要围绕两个层面进行管控：一是活动策划层面的管控，二是活动实施层面的管控。

1.活动策划的四个“如何”

（1）如何让客户知道这项活动

效能＝客户量×客单价，因此，知晓活动的客户量越大，才越有可能打造一场有效果的活动。而客户对于活动的知晓度则取决于活动的信息传递范围有多广。所以，一场成功的营销活动必须要全方位从三端向客户传递信息，即厅堂流量端、系统存量端、外部增量端。厅堂流量端，一方面是各类营销氛围的打造，让客户进入网点后直观地接收到活动的信息，包括利

用LED滚屏、厅堂看板、台卡、荧光板、展柜等；另一方面则依靠网点员工的开口宣传，既要有标准的宣传话术，又要设定适合的协销流程，使得每一位进入网点的客户都了解活动的内容、参与要求等信息。系统存量端的宣传，主要是结合活动的特点，在个人客户营销系统中筛选出与活动主题相匹配的客群，在限定时间内通过短信、微信、电话等形式完成对这些客户的邀约。外部增量端是指对网点周边社区或村镇的陌生客群进行活动宣传，通过上门走访与定点宣传完成对周边客群的信息传递，并记录意向客户信息，后续进行电话跟进与邀约。

（2）如何才能让客户来参加活动

客户只会参加对自身来说有价值的活动，所以要想事半功倍，就必须在活动主题的选定及礼品设置的环节紧紧围绕目标客户的需求，以超预期的非金融服务来吸引客户。举例来说，有家网点周边大多为中老年客户，在做节日爆点活动时与周边异业商户合作，向客户赠送半价洗衣券，虽然洗衣店给到客户的折扣已经很低，但老年客户生活节俭，日常并没有太多干洗衣物的需求，因此来参加活动领取洗衣券的客户寥寥无几。同样，如果网点结合中老年客户日常寻医问药的需求，与药房进行异业合作，联合向客户赠送周边药房的打折卡，相信一定会受到更多老年客户的青睐。

（3）如何才能让客户来了之后有停留或产生购买的欲望

对于厅堂的爆点活动，要想激发客户的需求，关键是要重细节、重感受。重细节，主要是指活动现场的分工协作，从客户引导、规则介绍、产品购买到礼品发放都应该有专人负责，分工明确。重感受则是指需要网点的员工嘴勤、腿勤，主动与到场客户交流，挖掘客户需求，介绍活动或者产品的卖点等，让客户充分了解产品与服务的价值。

（4）如何让客户这次来了以后下次还会来

大部分的营销活动现场出单率都不会超过50%，因此一场好的营销活动的事后跟踪工作就显得尤为重要。它包括要对参与活动的客户信息进行记录；活动三天内要针对所有参与活动的客户进行回访；对于未出单客户，要了解其未购买的原因以及客户对于产品的需求点，以便做持续跟进。当然，我们在活动设计过程中，也可以通过一些环节设置使得客户主动再次来到网点。例如，将活动的兑奖号码后续公布在网点厅堂的白板上，引导客户主动来网点兑奖。

网点在策划营销活动时如果能够紧紧围绕以上四个问题去策划内容、安排细节，那么相信营销活动最终一定会带来双赢的局面。

2.活动实施的三个阶段管控

营销活动前期策划关注有效性与可行性，组织执行的关键则在于督导管控落地的各个环节。网点的营销活动要想持续提升业绩，确保策划的内容都能落地实施到位，就需要把活动流程标准化，让活动组织工作与日常网点经营工作相结合。

所谓活动流程标准化，就是将活动流程进行切割细分，为每个环节规范固定要做的动作及要求，责任到岗。根据活动营销规划中的重点工作，每次活动开展至少要提前3～4周制定相应的管理细节，抓住活动实施前中后三个重点环节。

（1）活动前期准备阶段

主要进行人员准备、宣传准备及物资准备。首先，在人员准备阶段必不可少的是进行思想动员、解读策略方案并对员工进行培训，然后将活动的营销宣传话术进行提炼，在活动开始前对员工进行通关训练，确保每位员工对于活动方案的理解认识到位；其次，提前准备相关礼品物料，做好网点宣传品设计工作，并进行整体营销氛围布置；最后则是做好宣传准备工作，确定活动目标客群，同时进行厅堂阵地营销宣传、存量客户电话宣传，并做好网点周边人流密集处的外拓走访宣传，充分攒客。

（2）活动执行阶段

为确保活动顺利实施和客户积极参与，需要提前7天梳理名单，对客户进行邀约，也需要在活动前3天对意向客户再次进行邀约，活动前1天进行提醒。在活动执行现场要对网点人员进行分工安排，并采用营销话术进行全员营销，对意向客户及时进行信息登记。网点负责人须做好现场管控及协调工作，随时根据现场情况进行纠偏，以确保方案的顺利落实。

（3）活动执行后

要进行总结评估，首先，要做好后续客户跟踪及活动后回访，在黄金72小时内进行意向客户邀约。其次，要对方案执行情况进行总结，对数据进行汇总分析，将设定目标与达成情况进行对比与奖励。最后，对于收集的客户信息进行系统录入，对存在的问题进行记录，并提出改进措施。

综上，可以通过一张活动管控表来对各个环节进行流程把控，如表3-1所示。

表3-1 活动管控表

阶段划分	核心内容	具体行动
活动前期准备阶段（提前3~4周）	人员准备	进行思想动员 解读策略方案 进行员工培训 提炼营销宣传话术 宣传话术通关
	宣传准备	目标客群确定 厅堂阵地营销宣传 存量客户电话宣传 外拓走访宣传
	物资准备	提前准备相关礼品物料 做好网点宣传品设计工作 进行整体营销氛围布置

阶段划分	核心内容	具体行动
活动执行阶段	客户邀约	提前7天梳理名单，对客户进行邀约 在活动前3天再次进行邀约 在活动前1天致电客户进行提醒
	全员营销	活动执行现场进行网点人员分工安排 采用营销话术进行全员营销 对意向客户及时进行信息登记
	管理纠偏	网点负责人进行现场管控及协调工作 随时根据现场情况进行纠偏 确保方案的顺利落实
活动执行后	跟踪维护	在黄金72小时内进行意向客户邀约 做好后续客户跟踪及活动后回访
	总结激励	对方案执行情况进行总结 对数据进行汇总分析 将设定目标与达成情况进行对比与奖励 对于收集的客户信息进行系统录入 对于存在的问题进行记录，并提出改进措施

而活动组织中的宣传准备阶段、客户邀约阶段、跟踪维护阶段的工作也完全可以与存量客户经营维护建联、邀约等结合，把活动营销的主题融入客户关系管理的活动中。

以下为某省VIP客户答谢活动流程管控表。

案例

某省VIP客户答谢活动流程管控表

主题：________

目标：________

时间：________

会址：________

表3-2 活动流程管控表——会前准备

会前准备			
事项	内容	责任人	落实时间

会前准备			
事项	内容	责任人	落实时间
人员分工	1.主持人 2.主讲人 3.服务人员： a.现场签到、客户引导 b.资料分发、倒茶、提供水果 c.提供灯光、音响、播放视频		
客户筛选	1.客户类型 a.年轻人 b.中老年人 2.客户邀约数量 3.各岗位分配邀约数量： 营业经理 × 人 理财经理 × 人 大堂经理 × 人 柜员 × 人 4.客户数量会前确认		
物资准备	1.签到表 2.会议资料： a.主持人稿 b.主讲人稿 c.视频资料 d.音乐 e.现场讲解实物（如真假币等） 3.饮料、茶水、食品 4.气球、彩带、横幅等装饰品，活动奖品 5.调查问卷、签单意向表 6.资金预算		
会场布置	1.气球、彩带、横幅等装饰品 2.桌椅、茶几、电视（投影仪） 3.果盘、茶水、饮料 4.音乐、会前小短片		

表3-3 活动流程管控表——会中控制

会中控制			
事项	内容	责任人	落实时间
准备工作	1.各岗位人员到位，着装、精神面貌到位 2.会托、会桩到位 3.会场布置到位（桌椅、装饰品） 4.饮料、食品到位 5.音响、灯光、视频准备到位 6.客户签到		
联谊流程	1.领导致辞 2.介绍网点员工 3.主题介绍： a.专题知识讲座 b.VIP体验 c.产品介绍 4.现场互动： a.现场演示、观摩 b.现场抽奖 c.问卷调查 5.致感谢词 6.客户离场		

表3-4 活动流程管控表——会后跟踪

会后跟踪			
事项	内容	责任人	落实时间
信息汇总	1.调查问卷整理 2.现场信息整理 3.客户有效建档		
效果评估	1.客户数量分析 2.现场氛围分析 3.客户满意度分析 4.亮点总结 5.待提升事项		
会后跟踪	1.电话致谢 2.短信跟踪 3.产品销售统计		

二、某省中秋节爆点活动实例解析

以下是某省某银行中秋节完整的营销活动方案，我们将详细解析荣誉激励到位、营销策略到位与督导管控到位的内容。

某省分行将于中秋节开展“浓情中秋•邮礼相伴”节日营销活动，具体时间是在中秋节前3天，活动目标是3天内所有网点累计净增储蓄余额10亿元。围绕这一主题及目标，该银行是如何策划与推进的呢？

（一）荣誉激励到位

1.网点层面

活动期间对于储蓄余额净增超过100万元的网点，授予“中秋节营销活动‘百万雄师’”称号，省分行在微信高管群中对网点进行通报表扬。

2.县市层面

按照网点数量相近的原则，将全省县市分组，分别开展PK（注）对决。活动期间，对于获得“百万雄师”称号较多的一方，授予“中秋节营销活动‘单挑王’”称号；对于净增储蓄余额名列全省前10名的网点，授予“中秋节营销活动‘PK大赢家’”称号，省分行在微信高管群中对网点进行通报表扬。

3.市州层面

活动期间，对于储蓄余额净增名列全省前5名的网点，授予“中秋节营销活动优胜单位”称号，省分行在微信高管群中对网点进行通报表扬。

（二）营销策略到位

1.宣传触点吸睛

（1）线上广为传播

活动开展前，省分行将制作微信推广模板和软文推广模板，各级单位通过微信公众号和职工朋友圈广为传播。网点开展客户扫码关注、转发集赞送礼品两项活动并扩大传播面，通过存量客户的传播带动增量客户。

（2）阵地造氛围

各单位提前两周对厅堂内外做精心布置，针对两大阵地，营造氛围。一是厅堂内外营造立体宣传氛围，要求门楣、橱窗、咨询台、填单台、等候区、柜面、天花板、自助区都要有相应的宣传品和装饰品，拉杆音箱和视频有相应播放内容；二是“邮掌柜”等服务平台要作为另一块宣传阵地，悬挂横幅、张贴海报、摆放宣传单。

（3）地推促效果

- 短信打头阵：针对已建档客户，各网点须在厅堂活动开始前两周发送一轮营销短信，内容以节日祝福和活动邀约为主，做到目标客户全覆盖。省分行将在个人客户营销系统内设置统一短信模板，供网点使用。有个性化短信需求的单位，可上报短信内容至省金融办。

- 电话促邀约：各网点参照“731”流程，对重点客户开展电话邀约，要求每位客户经理的日电访量不低于50户，至少做到管户客户全覆盖。同时，柜面要重视流量客户的宣传邀约，客流高峰期可组织微型沙龙。

- 走访抓落地：针对三季度的重点客群，各网点提前两周开展重点走访活动，广发“英雄帖”，跟进意向客户。农村网点针对集镇商贸客户开展重点走访，针对种养殖客户开展农家宣讲活动。城区网点在“三场两口”（菜场、商场、广场、校门口、超市门口）组织路演活动和进社区活动。

2.情感型活动获客

（1）答谢活动

目标客群：白金、钻石客户，代发单位高管。

活动形式：在活动前一周，以县市为单位统一组织一次客户答谢活动，邀请辖内存量高端客户参加，落实维护动作，提升客户资产。活动内容可以是赏月、DIY[注]美食、品红酒、看演出、猜灯谜等，到会客户均赠送中秋主题贺卡和节日礼品，表达谢意。贺卡样式由省公司统一设计，各市州自行印制。节日礼品为价值50元的月饼礼盒，由省公司按各单位高端客户数量统一采购下发。

（2）关爱活动

- 目标客群：务工客户、种养殖客户、社区客户。

- 活动形式：在活动前两周，针对以上目标客群，以关爱活动为切入，实现获信、获金。

农村网点针对两大客群开展三类活动，即以务工客户家庭和种养殖客户为重点，开展关爱留守儿童、关爱空巢老人、关注农业生产活动。关爱留守儿童活动，利用开学季时机，联合邮政发行投递局（发投局）和当地中小学，为留守儿童捐赠课外书籍；关爱空巢老人活动，可联合当地乡镇医院或诊所，进村开展义诊或体检活动；关注农业生产活动，可联合保险公司

针对种养殖大户赠送意外伤害险或农业保险，也可结合“农家夜”宣讲进行广泛宣传。关爱活动过程拍照发给在外的务工客户，并宣传中秋节营销活动。

城区网点重点推进社区老年客户节日关怀活动，以节日慰问表演、健康咨询、义诊、棋牌比赛等为主要内容，营造节日气氛，宣传节日营销活动。

3.“壕”礼获金引爆点

（1）团圆礼

活动期间，凡到点客户，赠送价值2元的精美月饼一个，每日限量，送完为止。

（2）富贵礼

活动期间，新增存款1万元以上的客户可享受三重礼遇。

- 送积分：活动期间加倍积分，并当场兑换，存款1万～5万元1.2倍，存款5万～10万元1.5倍，存款10万元以上2倍。

- 送优惠：赠送异业商户优惠券或代金券，存款额度每增加1万元赠送1张。

- 送幸运：现场抽奖，存款额度每增加2万元抽奖1次，抽奖形式可以是扎气球、掷骰子、掷飞镖、摇转盘、摸乒乓球、猜谜语、抽红包等。

（三）督导管控到位

1.省分行层面

下发活动方案和宣传模板，组织召开培训会，跟踪督导基层活动开展，定期下发活动通报。

2.市州、县市层面

- 活动开展前：各单位在中秋节前一个月月底做好活动策划，下发活动方案，并报送省金融办。召开启动会议，对活动方案进行讲解，对活动参与人员进行营销培训，对前台人员和走访人员进行话术通关，制作下发宣传物料，采购下发回馈礼品。

- 活动进行中：①市、县两级包挂人员下沉网点，参与活动的组织和执

行，并按天反馈推进进度；②组织一次抽查活动，检查网点物料准备、宣传布置、数据支撑及氛围营造工作的开展情况；③从活动前一周开始，按天通报走访邀约情况，对进度落后的单位进行督导帮扶；④各单位领导定期巡查，查看宣传是否到位，走访是否真实，政策是否落地；⑤通过微信群、QQ群营造比拼氛围。

- 爆点日：各市州按顺序在微信群中汇报活动组织情况，图文并茂地晒宣传、晒走访、晒经验、晒心得、晒业绩、晒风采；省分行按日通报上日各单位业绩和PK情况，发放锦旗，发送贺电，营造氛围。

3.网点层面

- 活动开展前：①对员工进行组织发动，明确目标任务，确定营销策略，按人分解工作计划，按天倒排工作进度；②做好店面的布置和宣传物料的摆放，营造外部宣传氛围；③做好客户数据的支撑工作、异业商户的联系工作和员工的培训工作。

- 活动进行中：网点人员每日按计划推进电访、走访、路演、厅堂邀约和客户联谊活动；网点负责人全程跟进，指导督促员工落实规定动作，每日日终汇总走访资料，通报员工工作进度，向上级反馈活动开展情况。

- 爆点日：①厅堂内安排足够的服务人员，做好客户引流、政策讲解、礼品兑换、信息登记等工作；②做好未到店客户的再次邀约和服务工作；③按规定的时间节点，上报业绩增长情况。

案例

爆点活动流程管控表

一、客户积累阶段

（一）阵地宣传

1.活动前一周（9月8日前），按照要求把大厅、渠道布置到位，充分吸引客户眼球，如表3-5所示。

表3-5 爆点活动流程管控表

宣传区域	宣传载体	内容
入口处	门楣LED屏、堆码箱	
大门口	×展架、音箱、帐篷	
门口咨询引导台	电子荧光屏	
填单台	台卡	
客户等候区	海报、座椅背袋、液晶电视	
柜面	台卡	
橱窗	海报	
自助区	海报、荧光屏、×展架	
邮掌柜商铺	海报、横幅、A4折页	

2. 9月1～15日，务必保证厅堂内宣传开口率为100%，同时收集有意向客户的信息和意向金额，如表3-6所示。

表3-6 厅堂宣传话术模板

岗位	话术内容（参考）
大堂经理	您好，我们网点即将开展“中秋团圆·邮储相伴”活动，9月13~15日来网点办理存款业务，除了能享受加倍积分兑好礼之外，还有机会赢取节日好礼！100%中奖！这是我们的活动内容，您看一下。
柜员	·在询问客户办理业务类型后： 这笔业务可能需要××分钟的时间，这是我们最近的客户活动资讯，很多客户都在关注，您简单看一下！（引导客户看活动宣传台卡。） ·办理业务的过程中宣传存款礼： 您好，我们现在正在举办大型中秋客户回馈活动，在9月13~15日期间来我们网点办理存款业务，能享受加倍积分兑好礼活动！您还能参加幸运抽奖赢取节日好礼！礼品多多，100%中奖！赠送力度非常大，钱存哪儿都是存，如果感兴趣，欢迎您来参与！ ·办理业务结束之后： 您的业务已经全部办理完了。我们银行正在进行中秋节服务升级，回馈客户，欢迎您带着您的家人、朋友一起来参与我们的活动！

（二）电访宣传

活动前两周（9月1～15日），城市网点针对白金、钻石客户/代收付业务、公司业务及社区关键人、商贸客户，农村网点针对白金、钻石客户/A、B类邮掌柜/种养殖大户/经纪人/商贸客户，以电访、短信的形式进行主动宣传，具体如表3-7所示。

表3-7 电访、短信宣传模板

客户类型	话术内容（参考）
种养殖大户/经纪人/A、B类邮掌柜	您好！请问是××先生/女士吗？（确认是否是客户本人）（待核实确认后）我是××银行的理财经理×××。 我们网点正在举办中秋节回馈活动，只要您在9月13~15日这三天来网点办理存款业务，就能享受加倍积分兑好礼活动及幸运抽奖。此外，我们还将在××地点举办纳凉活动，现场讲授金融知识和农技知识，欢迎您和周围的乡亲们一起参与。
白金、钻石客户/代收付业务客户	您好！请问是××先生/女士吗？（确认是否是客户本人。）（待核实确认后）我是××银行的理财经理×××。 您是我们网点最尊贵的客户，在中秋佳节即将到来之际，特致电给您，提前祝您中秋节快乐，合家欢乐！为了感谢您一直以来对邮政的支持，我们将于×月×日在××地点举办高端客户答谢会，活动内容是×××，我们已经为您预留了一个座位，请您到时一定参加。另外，9月13~15日，网点还将举办大型客户回馈活动，在此期间来网点办理业务，有机会获取节日好礼！这次的活动力度是过去从来没有的，非常欢迎您来参与！

（三）走访及路演活动

农村网点收集并按村组整理重点客户信息，城区网点重点筛选并按区整理商户、中老年代发户，以及社区居民客户信息。

1.宣传走访与邀约计划

针对整理出来的村组、社区、人流集中处，按照活动前一周的宣传时间制订计划。根据实际情况，建议宣传与邀约的时间，如表3-8所示。

表3-8 宣传走访计划表

网点	宣传区域	优先宣传时间	宣传方式
城区网点	“三场两口”	菜场、商场、广场、校门口、超市门口人流高峰期	定点宣传
	社区	与社区进行洽谈，确定宣传时间	文艺表演等
农村网点	村组	每天下午4~7点	走访
		9月8~15日举行一个场次	关爱留守儿童、空巢老人活动

根据网点人员排班情况，进行安排与分工，如表3-9所示。

表3-9 宣传走访安排表

宣传区域		宣传方式	时间	负责人	宣传物料	话术
三场两口	××菜场	定点宣传	9月13~15日 早上7~8点	××× ×××	宣传折页、网点名片、对联	您好，我们邮局现在正在举办“中秋团圆·邮储相伴”活动，9月13~15日来我们局办理存款业务，除了能享受加倍积分兑好礼之外，还有机会获取×××等节日好礼！这是我们的活动内容，您看一下。（农村网点利用信息登记表登记收集客户信息）
	××学校		9月13~15日 下午4~5点	××× ×××		
	××超市		9月13~15日 下午4~7点	××× ×××		
	……		人流密集时间段	××× ×××		
社区	××社区	三进活动	9月8日前，与社区、厂区、校区关键人洽谈	××× ×××		
村组	××村 ××村	走访	9月13~15日 下午4~7点	××× ×××	宣传折页、名片、海报展架、对联、热水袋	
	××村	关爱活动	9月13~15日 下午4~7点	××× ×××		

2.宣传与邀约反馈

- 农村网点：制定客户信息统计表，由专人负责统计，同时预估活动结果统计表，具体如表3-10所示。

表3-10 客户信息登记表

序号	姓名	联系电话	客户属性	有无我行存款账户	有无他行存款	家庭成员外出务工信息	意向资金	发放礼品	其他

- 城区网点：统计宣传包发放数量，内有宣传折页、网点名片、对联、网点存款政策宣传单（网点自制）等。

3.活动前再次邀约

前期宣传至9月10日，在10日晚间夕会上，按照前期宣传获取的客户信息登记表及分岗管户内容，进行分工邀约，并利用短信平台或其他渠道向意向客户发送一轮短信，再次对意向客户进行一轮电访，对9月13~15日的爆点活动进行邀约与确认，具体如表3-11所示。

表3-11 电访、短信邀约模板

电访话术	××先生/女士，您好！我是××银行的理财经理××，之前给您打过电话的，今天就是想提醒您，明天我们的客户回馈活动就要开始了，您来网点办理业务时记得带上您的身份证和存单，我在网点恭候您的光临！
短信模板	尊敬的××先生/女士，您好，××银行幸运抽奖活动9月15日盛大开幕啦！温馨提示，您携带身份证及存单参加活动，加倍积分、超值好礼，不容错过哦！××银行（联系电话××××）

基于以上宣传，网点负责人对活动周期内的到访客户及到访资金进行预估，如表3-12所示。

表3-12 活动评估表

预估到访客户数（个）	预估到访资金（万元）

二、厅堂服务阶段

本阶段的厅堂活动分工与执行表如表3-13所示。

表3-13厅堂活动分工与执行表

事项	负责人	关键内容
厅堂氛围营造	×××	负责海报、礼品摆放，LED[①]屏、荧光屏内容更新，抽奖过程及时播报，获奖合影留念
厅堂引导分流	×××	引导分流，了解客户办理业务时，将转存存款达10万元以上和新增储蓄金额达5万元以上客户引导至VIP室进行业务办理
活动秩序维护	×××	引导达到标准的客户参加抽奖活动，对活动现场秩序进行有效维护
活动参与客户信息及礼品发放登记	×××	负责在爆点活动期间登记客户信息，做好礼品的发放登记

WMI观点

营销活动是零售银行客户经营的一项重要载体，任何一场活动在策划阶段必须明确活动的目的，是情感型获客获信活动、获金型活动还是品牌宣传型活动。

在客户经营的获客、获信与获金三步论体系下，活动也分为三种类型，活动与活动之间要有关联性，这样才能够形成客户经营的活动体系。

---

1. 原指游戏中玩家相互战斗的模式。
2. Do It Yourself的首字母缩写。
3. 发光二极管的简称。

第二篇 效能为终：城市与农村网点经营策略

第四章
“三位一体”，城市金融制胜宝典

“呷一口咖啡，与客户经理聊聊理财产品，进行资产规划，给咖啡加点银行”——招行咖啡银行的推出刷新了金融服务体验，给零售银行网点业态带来了一种新的思路，城市社区型网点。然而，随着各商业银行不断地扩充城市社区型网点规模，我们渐渐发现，理想很丰满，现实很骨感，城市社区型网点在现实中的形象与“高大上”的咖啡网点大相径庭，入驻社区摆摊营销银行卡，在网点门口卖力吆喝理财产品成了许多城区金融网点的展业方式。在营销模式上，城市金融网点正在经历由关注产品向关注客户、由坐销向行销、由能人营销向岗位协作、由全员营销向方案营销的全方位转型。但在高手如林的城市金融市场，如何能够以有限的营销成本，满足客户的多元化需求，获得客户青睐；如何将差异化融入城市金融网点的竞争力？城市金融网点未来的定位又在何方？带着这些思考，我们开始进入城市金融发展的新时代……

由于各个区域所处的经济发展阶段与城市金融网点内外部资源禀赋的不同，与之相配套的经营策略也必然有差异。结合对城市金融的深度研究沉淀以及对大量一线城市网点经营辅导实战案例的积累，我们提出以客户分群为主轴进行需求识别和触点把握，并依据网点的不同发展阶段，以金融优势产品组合、非金融异业合作服务包和基于客群的获客价值提升活动为支撑，全面提升城市金融网点竞争力的“三位一体”竞争力。

所谓的“一体”是指客群分析，整个“三位一体”竞争力模型是围绕客群需求分析展开的，这是打造“三位一体”的第一步，也是至关重要的一步。客户真正需求的本质是幸福地生活，其需求包括金融类需求以及非金融类需求。金融类需求是指日常结算、汇转有关的资金结算便利性需求，以及满足未来生活的保值增值需求。基于此，我们对客户进行特征分析，从客群需求的角度可以将城市网点周边的客户细分为中老年客群、有儿童家庭客群、白领客群（两口之家）、商户客群等，还可以结合网点周边的资源开发一些特殊的客群，如学生客群、教师客群等。

网点在找到目标客群之后，根据客群对金融产品的服务需求以及衣食住行等生活基本需求，盘点内外部资源，凭借以金融产品、联合异业的非金融服务、获客提升活动为抓手的线下三大竞争力策略，依托线上平台，设计综合服务方案。

首先，以金融产品优势组合作为策略。根据网点发展所处生命周期的不同时点，进行产品组合销售。在网点处于快速获客期，可以通过短期高息理

财产品的发行快速获客；在网点处于客户经营与提升期，可以使用多产品组合策略增加客户黏度；在网点处于深耕客群期，则要结合客群的偏好以及风险属性，进行产品套餐式销售，形成针对客群的产品品牌。

其次，借助异业合作提供非金融服务。区别于农村通过大量营销活动批量获客，城市网点基本依靠纯零售获客，所以，如何高效获客就成为核心关键。网点可以通过了解客户的生活偏好，借助异业合作，整合周边城市的商户资源，对周围商户的团购和打折服务进行整合、梳理，形成专属服务或产品包后在城市居民中进行宣传。例如，城市居民的存款达到一定程度或是金融积分达到一定程度后，就可以专享特定服务，包括家政、洗车、儿童摄影、美容美发服务的优惠，为城市居民打造有针对性的便民生活圈。同时，商户也可以充分利用城市网点的客户资源以及渠道，宣传和推动自身业务的发展，提升小微金融的竞争力。这种良性互动的过程对于商户、城市网点、城市居民来说，无疑是三方“共赢”的合作局面。

再次，筹划获客提升活动。优势的金融产品，优惠的异业商户资源，这样的信息如果无法传达给客户，就无法获客。因此，网点需要通过有针对性的策划活动来获客，通过与异业商户合作，如早教机构、口腔医疗机构、旅行社等，开展系列主题活动；通过微信号、手机APP注持续向客户推送最新活动信息，与客户产生互动。同时，活动是一个与客户沟通的话题，是一个与客户交流的平台，我们要在每次活动覆盖的人群中，找出哪些是意向客户，进行重点跟踪。

最后，凭借互联网的便利性，创建社区社交平台，让几乎不走进网点的客户通过线上平台的互动，增加与网点的互动，配合活动或者重点产品营销邀请客户到网点，再进一步与客户进行面对面的交流。

金融与非金融产品的融合，金融与非金融服务的融合，成为社区生态圈中服务和信息的交流汇通平台。跨界，可能将成为未来城市金融发展的新思路，如果城市网点还仅仅停留在金融机构的属性下，那么它必将被边缘化。而城市网点的经营更应该融入社区生态圈中，成为社区商户和城市居民之间的串联平台。所以，城市网点需要整合周边社区的供给方与需求方的资源，从“坐商”转变成“行商”，运用“跨界”思维方式，探寻城市金融新的突破口。



WMI观点

在高手如林的城市金融市场中，如何能够以有限的营销成本，满足客户多元化的需求？

引入“跨界”思路。依托优势金融产品组合、非金融异业合作服务包、获客（价值提升）活动，以“客户分群”为主线进行需求识别和触点把握，建立符合自身资源禀赋、全面提升城市网点竞争力的“三位一体”竞争力模型。

利用互联网的便利性，创建社区社交平台，吸引客户参与线上互动，再配合活动或重点产品营销邀约客户进行线下购买，建立从线上到线下的客户引流机制，加速客户价值贡献。

---

1. 应用程序，Application的缩写。

第五章
情比金坚，城市中老年客群经营策略

一、整合平台资源，加强专业联动

基于“三位一体”的经营策略，在主动出击开展营销活动前，城市金融网点需要对周边社群客户进行资源盘点与分析，充分了解和掌握周边资源情况，结合片区的特点及客户需求，精准设计获客、获金活动，使营销活动具有针对性。以城市零售金融网点中占比最大的中老年客群为例，我们来具体分析一下此类客户开发的营销思路。

城市中老年客群的开发将重点围绕50周岁以上的社区中老年客户群体，依托政府社区、会员俱乐部、异业合作等平台，整合银行内外部各项资源，加强专业联动，以中老年客户特种银行卡为载体和标识，完善社区中老年客户俱乐部建设；围绕客户关怀、会员优惠等关键环节，为会员提供专供产品、专享服务、专属活动；满足中老年客户需求，迅速扩大俱乐部会员规模，主攻他行养老金代发挖转，全力做大社保代发规模，持续促进社区中老年客户资产量的提升。社区中老年客群营销总体思路，如图5-1所示。



图**5-1** 社区中老年客群营销总体思路

二、以需求为导向，开发中老年客群

（一）客户资源盘点

首先，我们需要按照社区对网点周边的中老年客户资源进行排查分析，分析出网点客户的主要来源、潜力目标客户等，形成档案。

针对社区中老年客群，可以以社区为单位进行建档，找到其关键组织（如兴趣爱好团体组织）和核心关键人，并了解小区历史建联或活动开展情况，具体方法如图5-2所示。

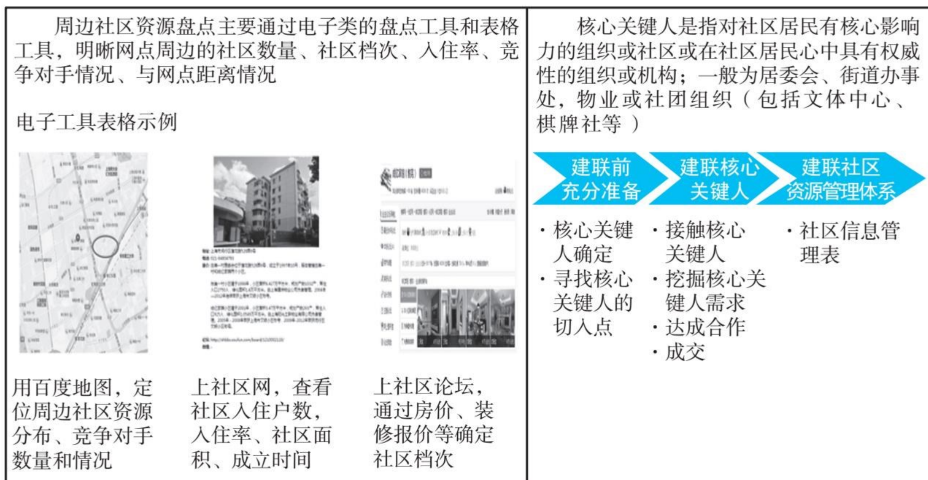


图5-2 中老年客户资源排查图

对于城市网点，可以借助走访地图，对周边社区进行分片管户，不断完善和补充客户信息，持续开展客户维护动作。具体可分为以下5个动作。

- 动作1：选择网点周边2公里的范围作为“作战地图”。
- 动作2：划分区域后分配到具体小组名下，小组以网点负责人和理财经理为主要负责人。
- 动作3：根据走访及建联情况，详细填写信息表。
- 动作4：对于地图上的商户信息，以不同颜色标明情况，如绿色表示我行客户，黄色代表潜力客户，红色代表他行客户。
- 动作5：每月进行月度工作检视和计划更新。根据每片区域的情况，进行表扬和激励！

（二）城市中老年客户需求分析

基于“三位一体”的竞争力模型，中老年客户群体的金融需求主要是当下的便利性取款缴费需求、资金安全存放需求、与未来幸福生活有关的资产稳健增长需求。与生活相关的非金融需求主要是指被关爱尊重的需求、社交需求以及日常消费的优惠需求。

结合中老年客群的特征分析，我们提炼总结出这类客群的金融与非金融需求，如表5-1所示。

表5-1 中老年客群的金融与非金融需求分析

金融需求		业务推荐	非金融需求	
便利性取款缴费	快速取款，方便日常生活开销；代缴各类水电等公共事业费，避免遗忘日常缴费	卡类业务，自助机具使用，代扣代缴业务	被关爱、尊重的需求	渴望被重视，希望得到他人的关怀和尊重
资金安全存放需求	将日常结余资金存放到银行，避免遗失或被骗，待需要时再取出	活期存款，短信通知	社交需求	渴望与他人交流，喜欢参与集体活动来填补过多的闲暇时间
资产稳健增长需求	在本金安全的基础上，资产能够稳健地保值升值，以抵抗通货膨胀，保证晚年生活无忧	定期存款，保险业务，中低风险人民币理财业务	日常消费的优惠	因为中老年人收入来源有限，希望能以更优惠的价格购买到日常衣食住行需要的物品

同时，对中老年客户还可以根据其背景和活动区域场景的不同进一步进行细分，并对其独有的特征进行分析，便于后期网点营销人员针对这些独有的特点进行活动设计和产品推荐，达到精准营销的目的，如图5-3所示。



图5-3 中老年客户需求分析

（三）城市中老年客户产品策略

1.中老年专属银行卡

以中老年专属银行卡作为俱乐部会员的身份标识卡。持卡客户可加办活期对账簿和定期对账簿，可打印交易明细（尊重中老年客群喜欢打折的习惯）；同时，他们还可享受免收工本费、年费，设置家庭关联账户等专属优惠。

2.专属理财产品

根据中老年客群偏好稳健型产品的需求特点，专属理财产品主要以储蓄存款为主，叠加其他理财产品。针对有较高稳定收入或者购买过他行理财产品的中老年客群，可从现行的理财产品中挑选稳健型的养老理财产品进行叠加营销；而针对相对低龄的中年客户以及有第三代的老年客户，可以开展保险期缴类产品的叠加营销。

（四）城市中老年客户的服务策略

对符合资产要求的中老年客户可以采取会员服务策略，推荐加入中老年客户俱乐部，提供俱乐部客户专属服务。

1.客户享受“入门礼”服务

“入门礼”服务具体如图5-4所示。



图5-4 客户“入门礼”

2.网点会员专属“四个一”服务

对于中老年客户来说，网点仍然是我们提供金融服务的主要场所，网点的服务质量水平往往决定了客户金融资产的去留。因此，我们在网点服务中可以采用中老年会员专属的“四个一”服务，有针对性地为中老年客群提供高质量的服务。

“四个一”服务具体如图5-5所示。

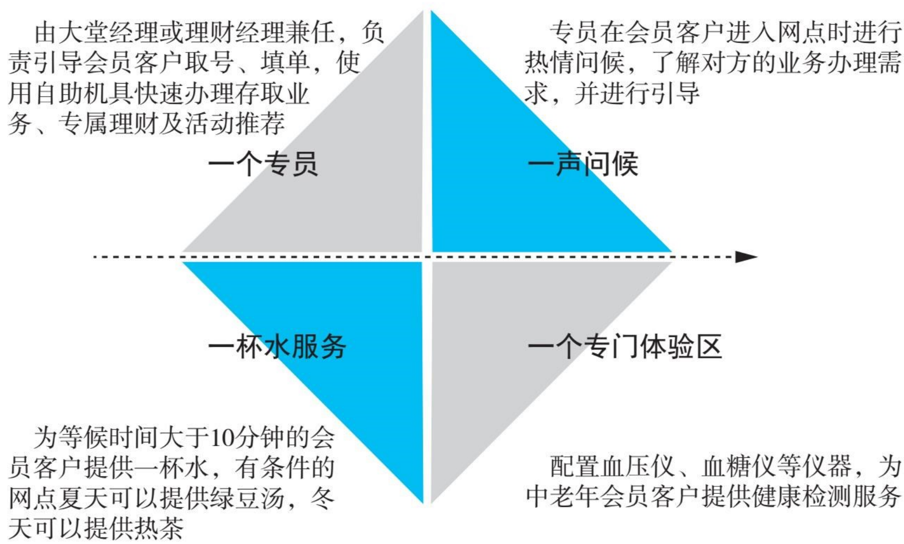


图5-5 网点会员专属“四个一”服务

3.会员享受“非金融”增值“四送”服务

在中老年客群非金融服务需求服务方面，则可依托中老年客户俱乐部，联合异业商户，开展与中老年客户需求相匹配的各类营销活动，让客户享受包括“送健康、送关怀、送联谊、送优惠”的“四送”服务，如表5-2所示。

表5-2 中老年客群服务表

四送服务	服务内容
送健康	养生保健讲座、血压血糖测量、医院挂号代办
送关怀	生日祝福、节日慰问
送联谊	节日主题营销、抽奖活动邀约、组织中老年兴趣班
送优惠	会员换购活动或优惠购、集邮用品、报刊杂志、通信产品优惠活动

（1）送健康

各分行通过与当地社区医院、卫生院合作，主动邀约中老年会员举办健康（养生）知识专场讲座或网点联谊活动，每家网点每月开展一场以上类似活动。同时，各家网点可配备血压仪，由大堂营销服务人员主动为网点中老年客户提供免费测量服务并建立健康档案，对有需求的会员客户可以提供当地医院的预约挂号代办服务。

（2）送关怀

网点可以按分岗管户原则，由各岗位人员做好会员客户的生日短信、生日贺卡、生日礼包的落实工作，在举办春节、中秋、重阳等节日主题营销活动期间，网点更不应忽视重点客户的节日慰问。

（3）送联谊

各分行可组织网点以节日主题营销活动为平台，通过“红包墙、幸运转盘”等形式，有计划地主动邀约会员客户参加抽奖活动，原则上每季度不少于一次。对于重点会员客户，可分批赠送中老年客户短途旅游名额；有条件的网点，还可以与当地老年大学联合举办各类中老年兴趣班。

（4）送优惠

将送优惠作为常态化活动开展执行，各分行可以根据本地区商业银行竞争情况、确定对会员客户的优惠幅度，针对会员客户，开展窗口优惠购、“一元换购”等活动，同时联合当地小商超开展商超、线上购物平台优惠专场活动，提升会员客户黏度与资产总量。

4.中老年俱乐部会员增值服务体系示例

中老年俱乐部会员服务体系具体如表5-3所示。

表5-3 某银行中老年俱乐部会员增值服务体系

财富专享	健康专享	关怀专享	娱乐专享	才艺展示	惠购专享
金卡专属服务	养生保健讲座	会员关爱日	门球	书法	特约商户
金融理财一对一服务	中医坐诊	合家观影	老年舞	绘画	美发优惠
新币零币兑换服务	急救知识讲座	生日关怀	太极	摄影	家政优惠
当年纪念币兑换	安防知识讲座	节日关怀	棋牌	园艺	超值换购
财富管理专家团队服务	定期体检	亲子活动	登山郊游	茶道	儿童乐园特惠

各分行可以根据本地情况添加或修改服务项目，以适应本地客户的差异化需求。

俱乐部一般采用会员制，会员通过网点负责人邀请、主动申请或其他会员推荐加入，加入时需填写申请表，并向俱乐部递交申请表。网点人员审核资料后，对符合要求的会员发放会员证，将会员资料录入“个人客户营销系统”，建立会员档案，会员按照个人客户营销系统内的归属，由相应的理财经理进行服务。

会员参与俱乐部活动、介绍他人入会、资产增长、购买产品等均可获得积分，积分达到一定程度可享受更高级别的服务或获得物质馈赠，长期无积分的将被解除会员资格。

（五）中老年“客户破冰”活动策略

“客户破冰”是指针对尚未在网点办理业务的潜力客户，或者网点长期未联系的睡眠客户，通过一系列活动的开展，在网点工作人员和客户之间开始建立一对一服务关系的行为。“客户破冰”的关键是网点工作人员进行自我营销，获得客户的信任。

1.“客户破冰”的原则

（1）先近后远的原则

先激活近的社区，再激活远的社区。

（2）先重点后普遍的原则

先激活重点区域，即“重点区域重点开发”，后激活其他区域，网点可采取“荣誉行长、行风监督员、信息联络员”等模式，借助关键人，提高非重点区域的本地客户开发效率。

2.“客户破冰”的主要活动方式

主要活动方式具体如表5-4所示。

表**5-4** “客户破冰”的主要活动方式

活动类型	活动内容	活动形式
趣味性活动	走访社区关键人，邀约中老年居民开展以互助游戏为主的联谊活动，向客户介绍网点工作人员	放电影活动、包饺子活动、包粽子活动、趣味运动会、网点套圈圈比赛、广场舞大赛、扑克麻将比赛、红歌大赛等
关怀活动	网点有效利用节假日主题，为周边社区中老年居民提供一些非金融主题的沙龙、讲座等活动。活动可以有效利用节假日进行有主题性的开展	健康知识讲座、防诈骗知识讲座等
定点宣传活动	以网点指定区域为固定宣传点，通过为周边社区中老年居民提供便民服务、金融咨询、广告单发放等路演活动，增加和当地居民的熟悉度	进社区定点宣传、便民服务宣传、客户满意度调查、量血压等
上门走访	网点对于已经开展过活动或者已经建立关系的中老年客户进行一对一上门走访并带有随手礼等	每年需对重点区域建档客户开展二次上门走访工作
客户转介绍活动	由老客户帮忙做好客户的转介绍工作。给予老客户一定数量的礼品，让老客户帮忙进行宣传品发放。该方式比较适合离网点比较远的社区、他行竞争比较激烈的社区	“荣誉行长”活动：在每个社区中挑选几名关键人，任命为网点的“荣誉行长”

3.“客户破冰”的活动要求：三递进

对于单个陌生客户网点一般需要开展三次以上的递进式客户活动，才能达到破冰的效果，在活动开展过程中，需对客户的每一次活动进行建档登记，做好后续的维护跟进。

首先，破冰型活动要减少功利性，要注意不强求进行任何产品的营销和推荐，主要以相互认识、建立联系为目的。

其次，破冰型活动要加强沟通，以收集客户信息、一对一了解沟通、建立良好的印象为目的。

最后，破冰型活动要以情感维护为主要目的，可以适当进行产品的推荐。

4.“客户破冰”活动示例

“客户破冰”活动示例具体如表5-5所示。

表5-5 某网点代发工资沉淀活动

活动目标	共1 000万元社保代发工资，目标留存600万元
活动时间	每月23~30日
活动对象	社保代发工资户
活动内容	一重礼："进门有礼"（工资不取参加"单手抓鸡蛋"活动） 二重礼："一元换购"（当月工资结存达到5 000~10 000元，参加"一元换购"活动） 三重礼："积分有礼"（工资结存达10 000元以上，并转存一年定期参加"积分有礼"活动）
活动准备	**人员分工：** 网点负责人负责统一调度、厅堂内的活动宣传；大堂经理负责叫号、客户分流，同时发放宣传单，协助用户使用自助设备，宣传活动；理财经理负责礼品登记和发放；柜面人员负责快速高效地办理业务，同时利用一句话营销话术宣传活动 **物料准备：** 网点负责人负责活动礼品、活动海报、宣传单、展架和其他活动物料；大堂经理、理财经理负责厅堂内活动物料的摆放、荧光板的设计、柜面A4台卡的设计
活动实施	大堂经理对进门取号的客户进行询问，确定其是代发工资的客户，若客户明确要取款，则在协助客户取号时发放宣传单，并分流到客户等候区；若是想查询工资余额的客户，协助查询工资，同时利用话术进行宣传,如："师傅，您要是只查询工资不取的话，就可以参加我们的'单手抓鸡蛋'活动"，目的是让客户把工资留存下来 对于分流到等候区的客户，理财经理要开始做厅堂微型沙龙集中宣传，让客户知晓"若是只查询工资，而不支取的客户，可参加'单手抓鸡蛋'活动；若是本月工资结存达到5 000元，还可参加'一元换购'活动；若是工资结存达到10 000元以上，并转存定期的客户，即可参加'积分有礼'活动"。宣传后对客户进行二次分流，又可以留存一部分工资代发客户 柜员在办理业务的同时，再次使用话术挽留客户，宣传活动内容 对于分流到理财经理处的客户，理财经理要做好信息登记，便于后期的跟进和维护
活动总结	当日的夕会，理财经理要对当天参加活动的客户数据进行统计和公布，让大家知道活动成效；柜员要及时上报当天工作中遇到的问题，或者是对优化活动开展，提出相关建议；网点负责人要汇总当天活动的开展情况，找出做得不足的地方，解决问题，并在后续的工作中，不断优化活动方案和实施方法，以保证活动效果

三、某小型网点"立足社区服务，实现淡季不淡"实例解析



案例

某小型网点立足社区服务，实现3个月内同比新增1 400万元储蓄存款

1.网点客群定位

W市银行J网点坐落在一个普通的居民区内，周边大客户资源有限，除了一些个体商户外，更多的是普通居民，且以中老年客户为主。面对这样的现实，网点负责人带领全体员工，认真分析网点周边环境，找准自身定位，确定了“立足社区，精耕细作”的经营思路。经过半年多的实践探索，业务逐渐步入良性发展轨道，并在探索中总结出了一些社区网点的成功做法。

2.资源盘点，借力打力

网点认真盘点了周边客户资源，梳理了客户资料，并通过走访发现附近的农贸市场52家小商户中近90%是网点的存量客户，而农贸市场又恰恰是中老年客户每天都会光顾的场所，因此，网点便联合农贸市场进行送礼活动，这既满足了中老年客户的非金融需求，又激活了农贸市场的小摊贩客户。最后，原本未在网点开户的小商户，也主动要求参与到“积分送礼”活动中来，最终也成为网点的客户。

3.定期举办特色社区活动

与此同时，网点针对中老年客户注重养生健康的需求，先后开展了四次与中老年客户需求匹配的主题沙龙活动，四次活动分别是“免费义诊”“最美夕阳红演出”“储蓄业务知识讲座”和“开心过冬至”活动，特色客群活动拉近了银行和居民的关系，让更多居民纷纷加入成为网点的客户。同时，网点在每次活动中适时宣传“积分送礼”的储蓄活动，成功吸引了更多客户前来办理存款业务。丰富多元的社区活动让银行渐渐融入千家万户的生活中。

4.培养社区揽储员

网点在组织多种社区活动的同时，也注重培养社区中的影响力中心客户，对活动中参与意愿强烈、积极性高且有较广人脉的中老年客户，可逐渐将其培养成网点的义务揽储员。借助其在社区中的自身影响力和带动力，通过积极宣传银行服务与品牌，发挥口碑的力量，扩大吸储来源。同时网点也适当对其进行精神和物质奖励。这样的揽储激励机制，能有效帮助网点余额沉淀，进一步夯实社区银行的基石。

与此同时，网点意识到自己未来发展的根本，在于服务好小区的中老年客户，在于更深度地绑定小区主流中老年客群。基于此目的，网点

积极开展“上门送温暖”服务，对于那些上下楼不方便的老年客户，提供上门服务；对于生病的老年客户，提供慰问服务。通过主动走出去，对“最后一公里”实现了零距离的衔接。

案例点评

思路决定出路，J网点以自己的实际行动，践行了中老年聚集的社区网点的成功做法，基于自身客群特点的精准定位和精耕细作，让一个小小的社区网点，在淡季的短短3个月中成功实现网点余额环比新增340万元，同比新增1 400万元。



WMI观点

中老年客群群体体量大，同时比其他客群拥有更多触点营销的时间和机会，难点在于获取客群的信任，引导其决策行为。

对此，我们基于“三位一体”的竞争力模型，延续以需求为导向的中老年客群开发。通过分析不难发现，中老年客群拥有独特的金融需求和非金融需求，我们应通过整合银行内部资源，依托政府社区、会员俱乐部、异业合作等，完善社区中老年客户俱乐部的建设，围绕客户关怀、会员优惠等关键环节，为会员提供专供产品、专享服务、专属活动，满足或超越其对银行的预期，做大社保代发规模，持续促进该客群留存资产的提升。

第六章
平台联动，教你搞定城市商贸客群

一、综合金融服务组合营销，促进银商联动

商贸市场是零售银行业发展的重要组成部分，为提升零售金融业在商贸市场的影响力，促进商贸特色客群规模发展，针对商贸市场和城乡基础商户经营特点，网点以商贸客户主题借记卡和POS(注)收单为重要载体，整合收付转账、保险理财、电子银行等金融产品，形成对商贸客户的综合金融服务组合营销策略。同时，充分发挥银行资源优势，通过叠加增值服务，联动开展银商联盟，配套各类阶段、短期性的促销活动。由此打造零售银行服务商贸客户的新品牌、新形象、新内涵，从而有力地提升市场份额。

具体来看，不同类型的商贸客户还需结合其特征与需求进行资源匹配。

（一）市场型商贸客户

1.特征分析

市场型商贸客户群体刷卡交易量大、资金流转快、资金沉淀高，是各家商业银行重点开发和竞争的主要对象。市场型商贸客户群通常是因经营某一行业的产品聚集起来的，有统一经营场所和市场管理方，如建材市场、电子市场、水果批发市场等。

2.金融需求分析

市场型商贸客户采用以批发型业务为主、零售型业务为辅的经营方式，交易结算需求旺盛，因此对转账手续费率、POS费率比较敏感，同时对电子银行、自助机具、大理财产品有较强的需求。

3.非金融需求分析

市场型商贸客户层次相对较高，对办理业务的等候时间、网点的营业环境（如是否有停车位、VIP室）等软硬件都有较高的要求。

（二）基础型商贸客户

1.特征分析

基础型商贸客户日常经营场所以沿街商铺为主，主要包括小型商超、服装零售、餐饮酒家、小型宾馆等与衣食住行密切相关的行业。

2.金融需求分析

基础型商贸客户是以零售业务为主，资金流动性需求相对偏低，主要是商铺进销存资金变动、日常员工工资、水电等经营性支出，除一些日营业额较高的商户外，大部分对转账手续费率、POS费率等敏感度相对较低，投资相对偏保守。

3.非金融需求分析

基础型商贸客户对于产品的收益率、网点的增值服务、网点营业环境、服务体验（被尊重）的敏感度较高。

（三）写字楼商贸客户

1.特征分析

基于城区沿街商铺的租金成本水涨船高的现状，越来越多的服务贸易型商贸客户已经把经营场所由沿街商铺迁往写字楼或园区，主要包括教育培训、健身、美容、电商贸易等类型。

2.金融需求分析

写字楼商贸客户对支付转账、代发工资、电子银行等业务需求较为突出，对便利性的要求较高。

3.非金融需求分析

写字楼商贸客户通常以小微企业的经营模式存在，对于商务礼品、物流快递、生意扩大等方面有较强的需求。

二、两种模式四大策略，构建商贸客户开发平台

根据以上三种类型商贸客户的分析，从营销模式上说，可以归纳为两种营销模式，即平台营销模式和末端营销模式。其中，末端营销模式是金融网点最常见、最适用的开发模式。

（一）平台营销模式

通过商贸市场管理方、地方商会、同乡会等组织，利用它们对商贸市场商户的影响力，切入商贸客户的营销工作。商贸市场管理方是商户的重要服务和管理部门，对于商户经营行为、资金结算渠道、合作银行选择有一定的指导性。平台营销模式可通过以下三种方式实现商户开发。

（1）加强对商贸市场管理方的公关工作，开展对公业务和代扣摊位费营销工作，力争实现商贸市场管理方、商户均在银行开立相关账户。

（2）联合商贸市场管理方共同开展商户联谊活动，利用活动契机，宣传介绍银行相关产品、服务，提高银行品牌知名度，并力争取得商贸市场管理方的支持与推荐。

（3）积极联系地方商会、同乡会的领头人物，争取他们的认可和推荐，充分发挥他们在组织中的影响力，向组织中其他商户推荐银行产品、服务。

（二）末端营销模式

末端营销模式（三部曲、五个一）。从开发步骤上来看，可以归纳为三部曲开发，即普访、精访、商户沙龙，具体开发步骤如下。

1.步骤一：普访（三个目标，两个结果）

银行网点需认真分析网点周边商户资源，对网点周边两公里以内的商户开展一轮普访。普访的目标有三个：一是了解信贷情况与需求；二是了解商户是否安装POS和商户的主办银行；三是与商户建立初步联系和印象，为后续开发做铺垫。普访结束后，要实现两个结果：一是对周边所有的商户进行分类，分为有我行借记卡有存款、有我行借记卡无存款和无我行借记卡无存款三类；二是绘制商户地图和建立商户一户一表档案。

2.步骤二：精访（访前、访中和访后各两件事）

精访是在第一轮普访的基础上开展的，针对不同类型的商户（商户类型和主办银行不同）进行进一步的开发。

- 访前两件事：一是做好客户经理责任区域划分，划分以普访区域、区域熟悉优先为原则，同时明确阶段性开发目标和对应考核与激励政策；二是针对每个商户制定一个开发策略及话术（一户一策），对每种类型的商户制定一套开发策略及话术（一品一策），原则上根据商户不同的需求，结合本行与商户主办行对比后的优势进行设计。一户一策和一品一策话术设计好后，对走访人员进行相应培训，提升商户开发的成功率。

● 访中两件事：一是重点突出“金融产品组合+非金融服务”的综合服务；二是重点了解商户的生意情况、进销货周期等与商户经营相关的信息，同时了解商户的家庭信息，如是否有小孩等。● 访后两件事：一是对意向客户进行梳理，制订跟进计划；二是对精访过程中遇到的问题进行总结归纳，召开网点内部交流会，优化营销方法。

3.步骤三：商户沙龙

商户沙龙是网点批量开发客户、实现效率最大化的营销模式，根据前面两轮走访，将网点周边所有的商贸客户，按照客户所在的主办银行进行分类，有针对性地制定沙龙主题，实现批量开发。

（三）产品策略

以收付卡、POS机为载体，整合银行的低风险短期理财产品，结合电子银行、代发工资、小额信贷等业务，为客户提供银行综合产品组合包。具体来说，产品策略可以总结为打造“四个专属”，即专属卡、专属理财、专属渠道和专属贷款。

（四）促销策略

开展两类促销活动，即加办类促销活动和交易达标类促销活动。加办类促销活动，是对申请办理商贸客户主题借记卡、POS的客户开展三重礼促销活动、POS免装机费+资费优惠+推荐有礼（介绍其他商户，享受手续费免费政策或赠送礼品）；交易达标类促销活动，是对于达到交易笔数、频次的客户和忠实的老客户，开展“刷卡抽奖”和一定的手续费减免活动。

（五）服务策略

商贸客户尊享服务可以总结归纳为“三专一优”，即专属车位、专属窗口、专属客户经理、优先叫号。一是有条件的网点可以为达到VIP级别的商贸客户预留专属车位；二是在网点内部设置商贸客户专属窗口和服务区域；三是专人服务，在网点对商贸客户设定专属客户经理，负责解答客户疑问，指导客户正确使用产品；四是设置优先叫号顺序，商贸客户主题卡叫号顺序视同VIP客户。

（六）平台策略

建立银商联盟平台，依托银行庞大的借记卡持卡人群，开展“持卡客户，

享××优惠”等活动，为商户提供消费客群，通过银商联盟，实现客户共享。

三、网点如何与商户谈一场风花雪月的恋爱

商贸客户除了自身是非常有价值的客户，商户所主营的服务或产品也是网点客户生活中的必需品。当我们的城市网点在竞争中面临钱少、事多、人不足、压力大等困境时，要想一举俘获客户的芳心，异业合作是一定不能少的，也就是要打造客户周边的生活商圈！有了商户的合作，为客户提供生活便利、为客户提供产品收益、为客户提供精神满足，我们的获客计划就成功了一大半。

在商户开发中，有了方法，知道了商户的需求，最终要能成功合作，就要靠谈判过程中的技巧。在同商户的谈判过程中，以下几方面必须要注意。

（一）平等是一切合作的基础

恋爱也好，谈判也罢，如果不能建立在平等的基础上，一切都是空谈。无论是面对姑娘，还是商户，过分地放低自己，只会让自己受伤；表现得盛气凌人，也许一开始就会吃闭门羹。所以，在商户谈判的整个过程中，始终要保持一颗不卑不亢的心。不能因为自己是高大上的金融机构，就不把小商户放在眼里，也不可迫于业绩的压力，就表现得低三下四，出让自己的利益。

（二）事前准备一定要充分

当你准备追求一个姑娘的时候，是不是也要提前打听她是什么星座？她喜欢吃哪些东西？她喜欢看什么电影？是不是也要先与她身边的好朋友交朋友……

谈判也是一样。谈判之前，是不是要了解商户的主营业务是什么？在本地的口碑怎么样？负责人是什么秉性？财务状况是否健康……

此外，不仅仅要对目标商户进行一番调查，还要对网点附近所有可能成为合作商户的资源进行盘点，以便在选择目标商户时有个良好的比较。异业合作是一项常态化的工作，一次谈判不成还有下一次，一次合作过后还有下一次。

（三）排他协议争取权益

在恋爱中我们用道德和自身的魅力来代替排他协议，但在一场商业谈判中，我们必须明确地用法律表示出排他协议。

排他协议作为异业合作合同中独立的一项条款说明，应明确列出哪些优惠、哪些产品仅提供给合作网点使用，不得为其他金融机构、团购类网站提供相同或对等的优惠条件；或者在所提供的优惠条件中，必须保证合作网点享受到的优惠是最大程度的。

（四）先合作，再营销

商户还没有确定合作，或者说还未进行深入交流，就已经被你迫切的营销目的吓回去了。放长线，才能钓到大鱼。至少应该经过一次愉快的合作后，商户感受到合作为彼此带来的好处，再来营销银行的产品，例如POS机等。

在异业合作中，切忌过于心急地想要变现，要对自己的策略和能提供的资源有足够的信心，只要商户与我们有过一次愉快的合作，就会想有第二次，如此就不愁后续POS机和对公业务的开展了。



WMI观点

商贸客群单体价值贡献大，本身又具备资源优势，是每家零售银行都极力争取的客群。然而，商贸客群对于银行服务与产品的要求较高，在争取这类客群的时候，要综合金融服务，打组合营销牌，促进银商联动。

同时，根据商贸客户的不同类型，还需结合其特征与需求进行资源匹配。利用两大模式（平台营销模式或末端营销模式）与四大策略（产品策略、促销策略、服务策略、平台策略）来实现商户的成功开发。在开发过程中，秉持原则，合作共赢。

---

1. 销售终端，Point of Sale的首字母缩写。

第七章
“服务三农”，农村金融开发策略

在农村改革、城乡一体化等背景下，农村金融的需求被点燃，各大银行把农村当作市场开拓的主战场。而农村网点作为银行金融业务发展的前沿阵地，要在农村金融市场中树立独有竞争优势，必须有针对性地制定市场经营策略，才能确保农村金融业务突破极限，实现常态化发展。为了达成上述目标，首先，需要明确农村金融的资金流特点，遵循资金在哪儿就抓哪儿的原则。其次，建立网点周边村组信息库（一村一库），制定一村一策。最后，做好特色客群的营销与服务，始终把服务“三农”、帮助农民致富奔小康作为一项长远战略任务，多元化发展各项新业务，并逐步建立起广覆盖、多层次、全天候的农村金融服务体系，这样才能实现农村金融市场的深度开发和可持续发展。

一、明确资金特点，把握经营节奏

我国农村经济具有居住分散，地区差异性大，农业经济复杂、多样等特征。目前，农村居民家庭收入主要来源于农、林、牧、渔业收入和工资性收入，农村存款资金的流动具有明显的季节性变化，如图7-1所示。农村网点经营要抓住外出务工及特色种养殖两大经济来源，按照资金流的特征，在农村居民收入高峰期，如每年夏粮秋收期、务工返乡高峰期，通过节点性的活动获客获金。而在农业生产期等收入淡季，则通过常态化的经营维护动作获信，与客户加强情感关系。根据资金周期变化，明确抓种养殖户和务工户的时间，重点把握关键人。

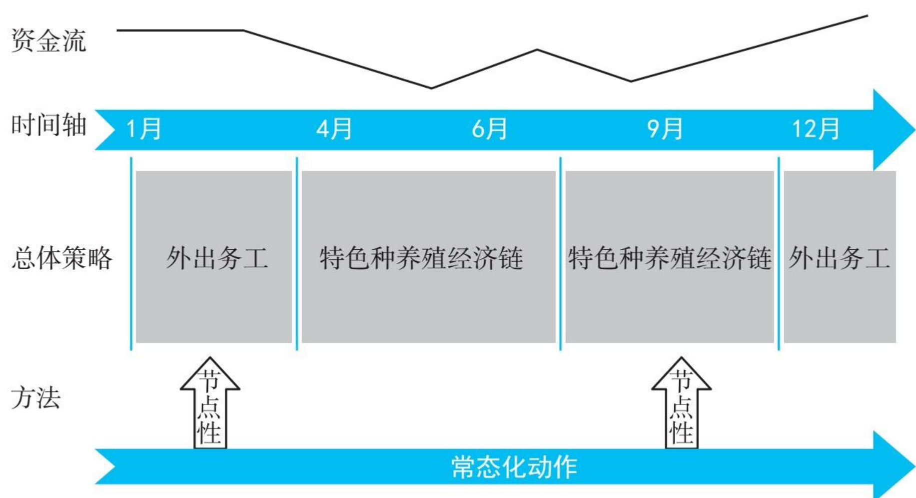


图7-1 农村金融总体策略图

1.旺季营销，抓重点客户

在旺季，重点抓特色种养殖经济和外出务工经济，通过对各个村经济情况及市场占有率的分析，明确开发和维护的重点和先后顺序；在余额和保险共同发展的旺季，针对存量客户覆盖率高的村子，以储蓄业务政策宣传为主，对存量客户覆盖率低的村子，以主打产品击败竞争对手，同时在组织活动过程中，邀请对产品较为了解且支持网点的老客户参与。

2.淡季经营，实施常态化动作

在淡季，以他行的精准挖转和特色经济链的开发作为常态化的动作，其中特色经济链是指特色种养殖经济链、喜宴经济的开发等。通过一村一库的建立，查找出还未持有我行产品或持有产品数极少的客户，通过精准的走访开展营销。在生产的投入期，通过抓农资商对特色种养殖经济链的关键人进行梳理，为抓5~6月和10~11月的资金回笼做准备。通过对喜宴经济链的分析，掌握资金回笼时间，做好资金留存。

3.厅堂内外，打出活动“组合拳”

在厅堂外可开展农家夜/联谊会等活动，通过该类活动扩大银行网点的品牌影响力，获客获信。

在厅堂内定期开展厅堂爆点活动，匹配厅堂外获客获信活动，将客户吸引至网点；并结合当地的经济特点，在种养殖等特色经济资金回笼时间段，

设计厅堂爆点活动，吸纳资金；在业务发展淡季，通过厅堂爆点活动聚拢人气，增加流量，提升业绩。

二、建设一村一库，夯实基础工作

一村一库建设是针对农村金融市场制定的策略，是一项客户信息收集基础工作。建立一村一库，一方面是对客户资源的整理和分类，同时不断完善客户档案；另一方面，它是指通过对客户信息进行分析，帮助网点明确经营目标和实施策略，实现客户的精准营销。一村一库的实施建设，将从盘资源、建档案、做分析、巧应用、强管控五个步骤着手。

（一）盘资源

结合原有的信息收集记录，对网点周边的资源进行梳理，主要梳理以下三方面信息：

（1）进行网点周边整体经济情况的盘点，包括人口和村组情况、经济情况；

（2）进行外出务工经济盘点，包括务工人数和大致的返乡时间等信息；

（3）进行种养殖经济盘点，包括种养殖种类、规模、收获季、资金回笼时间等。

（二）建档案

根据行政村地理位置由近到远、经济条件由富裕到一般，将建库计划落实到村。利用银行网点现有客户管理系统、走访等方式收集信息，对收集到的信息进行分类，重点掌握村组整体情况以及关键人信息，并通过收集到的居民信息与网点存量客户信息进行比对，梳理出每个村的市场占有率情况、银行卡覆盖率、保险覆盖率、5万元以上客户和他行潜在价值客户（在我行没有存款的客户）情况。建立村库档案可分为四个步骤，如图7-2所示。

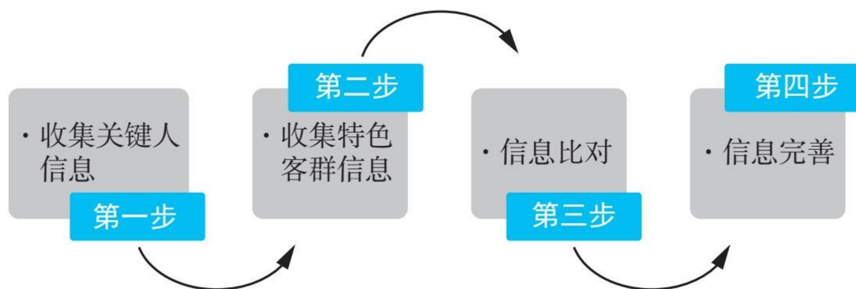


图7-2 村库档案建立步骤图

第一步：收集关键人信息，包含村组基本信息、村长/组长、村支书、会计、电工、校长教师、种养殖大户、粮食经纪人、包工头、商户老板的联系电话，是否为我行客户等重要信息。

第二步：分类收集特色客群信息，将客户分为特色种养殖户、外出务工客户、商户、留守老人/儿童等客群，以便后期针对性制定维护策略。例如，对于特色种养殖户，除收集客户的基础信息外，还需了解客户种养殖种类、规模、收获时间、预估产值、是否为我行客户等信息；对于外出务工客户，可了解客户所从事行业、务工地点、返乡时间及频率、家庭状况等信息；对于商户，除收集基本信息外，还可了解商户经营范围、资金流特点、有无贷款等信息。

第三步：进行信息比对，将收集的信息与客管系统进行比对，区分是否为我行客户；如已经是我行客户，需完善客户在我行持有产品的情况；非我行客户则为重点开发对象。

第四步：进行信息完善，一村一库档案信息完善需逐步推进，靠日常走访及业务办理时收集客户信息进行完善。通过日常走访收集客户的信息，并补充进村库档案中；通过日常业务办理过程中的"三看二问一录入"来完善客户的基础信息。

- 三看：一看客户信息是否完善；二看客户是否达到金卡级别；三看客户产品持有情况。

- 二问：一问客户的电话号码和地址进行信息完善；二问客户是否开通网银、短信通、电子银行等渠道产品，提升客户产品持有率。

- 一录入：多录入一次客户的基本信息，如客户联系电话、联系地址等信息。

（三）做分析

对于通过一村一库建设收集到的信息资料，我们要进行数据分析，为下一步的一村一策工作提供有效的依据。

1.分析市场占有率

通过计算市场占有率，对周边的村组进行排名，分析客户的来源，分析市场占有率高或低的原因，为后续制定一村一策提供依据。例如，计算某村我行客户数/网点存量客户数；计算某村客户的总资产/网点总余额，得出我行的市场占有率情况，并进行排名。

2.分析经济总体量

通过计算经济总体量，了解可提升空间，明确客户来源及可开发客户数。例如，种养殖经济体量＝种养殖面积×每单元产出×单价；务工经济体量＝外出务工人数×人均结余；提升空间＝新增可营销目标客户数×营销成功率×平均金额。

3.分析潜力客户

资产量＜1万元客户、村组关键人、种养殖大户、在外地有资金的客户、在其他银行有资金的客户，都可以作为潜力客户。确定潜力客户后，收集相关信息，再进行精准走访和营销。

（四）巧应用

通过对村组进行信息的采集、整合、分析，在制定营销策略时进行精准定位、精准营销；建立“用数据说话、用数据决策、用数据管理、用数据创新”的营销管理机制，提升网点的经营管理能力。例如，在旺季营销时，通过数据分析找准潜在客户量大、市场占有率低的村组进行重点宣传营销，在时间、精力、人员有限的情况下，更加精准地锁定目标，进行精准营销，达到事半功倍的效果。

（五）强管控

为了能够有效地推进村库建设，实现一村一策，各级部门需要对整体的建设工作进行有效的管控。例如，事前明确目标，把握推进节奏，可由市公司/区县层面摸底，设立建库计划；网点层面将建库计划落实到村和社区，同时设立阶段性目标，制定考核指标和奖惩措施等。事中把控档案建

设进度，重点关注特色客群库建设情况。事后通过数据库分析，针对不同客户策划特色活动，真正建设一村一库档案，制定一村一策。



WMI观点

随着农民收入的提高、国家对农村的政策倾斜，农村金融市场蕴藏着巨大潜力。若要抢占农村金融市场，需注意农村资金流动具有明显的季节性，在旺季收入高峰期重点进行获金，而在淡季生产期则要打牢根基，建立村库档案，做好客情关系的维护。

一村一库档案建设是关系到网点发展的基础工程，网点建立周边村组客户信息库，能更好地服务客户，进行精准营销。一村一库档案建设需逐步推进，在日常业务办理过程中不断完善。

第八章
“链式营销”，特色种养殖客群的产业链营销

夏粮夏油和秋粮秋棉项目营销已经成为每年农村金融市场开发的重点工作，持续做好农村种养殖户项目的营销，一是可以抓住农村资金源头，增加客源和资金流量，为后续营销打下基础，促进储蓄和结算业务的发展；二是以资金代付项目为载体和切入点，结合惠农工程、新农保等项目，建立完善客户营销数据库，扩大农村基础客户群。

一、精准分析，重视特色种养殖客群“产业链”

针对农业经济的特色，依托农村网点在当地深耕发展的优势，对农业各相关产业链开展链式营销，提高银行在农业经济产业链内的影响力，打造银行金融服务“三农”的品牌形象。为农产品交易各方提供安全、便利的资金划拨和支付结算解决方案，在有效把握农业经济资金流、增加银行在农业产业链内的影响力的同时，进一步细分农业经济种类和客户群体，分析客户的金融和非金融需求，结合卡类业务（包括VIP卡）、电子银行、理财、POS机等金融产品，开展组合营销和重点营销。

如图8-1所示，以粮食作物市场为例，粮食作物市场产业链主要是由以下环节构成的。

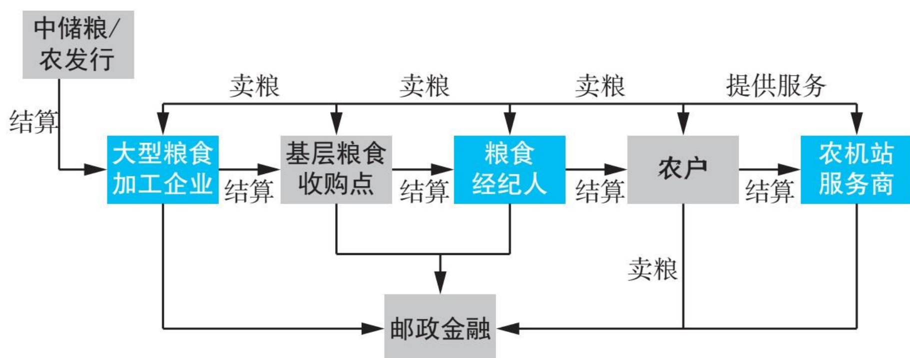


图8-1 粮食作物市场产业链

构成以上资金链的各个环节即为目标客户，即种粮户（种粮大户和一般种粮户）、粮食经纪人、农机站服务商、粮食加工企业/基层粮食收购点。

二、精准定位，瞄准特色种养殖客群

（一）客户分析

了解整个种植资金链以及资金链关键人以后，在开展服务或活动之前，首先要对不同客户进行分析，包括金融需求和非金融需求的两个层面。随着外部竞争环境的不断加剧，以往的等客上门或简单的资金结算服务已经不能满足客户的需求，或者说不能吸引客户到网点来。因此，要针对客户的需求开展个性化服务，如表8-1所示。

表8-1 特色种养殖客户需求表

目标客户	金融需求	非金融需求
农产品加工及购销企业	渠道便利性需求 资金流动性需求 资金保值增值需求	生意扩大 收购期间服务支持 关注相关产业政策 注重关系人脉
中间商（经纪人）	渠道便利性需求（代发、结算） 资金保值增值需求	生意扩大（农户维护） 收购期间服务支持 关注相关产业政策 维持上下游关系需要
农业种养殖户	渠道便利性需求（生产、生活需要） 资金流动性需求（信贷） 资金保值增值需求（储蓄意愿较高）	生产各环节服务 种养殖技术支持
生产资料供应商	渠道便利性需求 资金保值增值需求	生意扩大（农户维护）
农机手等劳务人员	渠道便利性需求（收获期间每天有现金收入）	采摘环节服务（多、跨区域作业）

（二）营销模式

1.自上而下的营销攻关

从资金源头单位入手，如农发行/中储粮、大型加工厂，做好上游环节的资金营销，力争获取交易资金的代发资格，并开展后续营销与维护，使资金沉淀在银行。

2.上下联动的资金链营销

通过对生产资料供应商、农产品经销商以及农产品加工厂的营销，引导其在银行网点开立结算账户，办理POS机、电子银行等业务。一方面吸收其自有资金，另一方面培养产业链内的支付结算习惯，扩大银行金融服务在产业内的影响力，使其更多资金在银行渠道内进行交易和流通。

3.自下而上的专项营销活动

一是从经纪人着手，通过开通银行卡并加办电子银行，实现收购交易过程中资金的非现金结算；二是从种养殖大户、农户入手，扎实做好日常走访，针对各类客户的主动上门维护，摸清其生产规律，为其提供有针对性的帮助，通过银行卡等产品预先绑定客户。

（三）营销策略

1.市场盘点

对当地农产品交易市场进行详细调查，摸清资金运作渠道和方式，了解交易期、交易各方资料及其交易方式，并做好记录。对调查资料进行认真分类、分析，找出目标客户，充分做好开展农产品营销活动的准备工作，为下一步的营销公关奠定基础。

2.资金链分析

资金链分析的主要目的有两个，一是分析资金的时间节点；二是分析资金链上的关键人，通过掌握的信息寻找可切入的环节及具体方法。

3.关键人定位

根据不同的目标市场，定位各目标市场中的关键人，根据关键人的金融需求和非金融需求，制订相应的营销方案，目的是要保证各目标市场的资金能够在银行体系内循环。

4.营销方案策划

营销方案策划要以目标客户的需求为中心，充分利用现有资源，制订有明确目标、有执行方法、有管控措施的营销计划。依据不同层次的客户需求，设计出与之相适应的内容和方式，满足客户的金融和非金融需求，才能在赢得客户的同时，达到效能提升的目标。

三、精准发力，“五部曲”落地实施

以种植夏粮夏油、秋粮秋棉的客群为例，我们做出以下分析。

资金在整个夏粮夏油、秋粮秋棉项目的流转上涉及五个角色：资金下发单位中储粮、中储粮委托收购的大型粮食加工企业、基层粮食收购站、粮食经纪人和农户。一般是由粮食经纪人把自己的账号报给粮食收购站/大型粮食加工企业，粮站将粮食经纪人账号上报给中储粮，中储粮将资金直接下发到粮食经纪人的账号，再由粮食经纪人将资金给到农户。具体开发方法如表8-2所示。

表8-2 某网点特色种养殖客户开发方法

营销中储粮	找准关键人，辅以银行网点的优势进行服务营销。如网点多，网银方便，服务好，可以派人去中储粮协助代发工作，同意他行的粮油、棉花等代发资金也可以在网点进行领取等
营销粮站	与粮食收购站/大型粮食加工企业沟通交流，告知粮站与银行的合作政策，粮站接受粮食经纪人上报的账户是合作银行的账户，可享受优惠政策。（以往粮站因为政策原因收集粮食经纪人账户时只收指定银行的账户）
营销粮食经纪人	鼓励经纪人用卡进行结算；同时，经纪人介绍农户开卡时，给予一定的金钱奖励，比如10元/户；将网点宣传折页、礼品券等给到经纪人，让经纪人下乡收粮时把折页、礼品券发给农户，农户主动来网点办业务，给予经纪人一定的金钱奖励
农机站服务商	做好农资站走访信息收集工作，在介绍银行金融服务的同时，将农机站纳入到银行银商联盟中去
营销农户	利用礼品券、存款有礼活动、服务等吸引农户将收到的粮款存在网点

（一）中储粮/农发行落地执行

中储粮/农发行落地执行流程如表8-3所示。

表8-3 中储粮/农发行落地执行流程

流程步骤	内 容
1	做好农发行、中储粮等资金源头单位的营销攻关
2	产品收购方（中储粮）在网点开立对公账户（需邮银双方协商一致）
3	将收购资金转入收购方在网点开立的账户
4	收购方通过活期结算账户、定活两便存单等方式向粮食收购站、粮食经纪人支付收购款项

（二）粮食收购加工企业/基层粮食收购站落地执行

粮食收购加工企业/基层粮食收购站落地执行流程如表8-4所示。

表8-4 某网点粮食收购加工企业/基层粮食收购站落地执行

流程步骤	内容	方法与话术
1	区域粮食收购加工企业/粮食收购站信息盘点	工具：为中储粮网站、农办、专业合作社的客户提供服务，建立客户服务信息档案，如建立《××支行区域粮食收购加工企业/基层粮食收购站客户服务一览表》
2	重点走访攻关，合作洽谈	话术：您好，我是××银行××支行的客户经理×××，现在是夏粮夏油的收购旺季，为了给粮站提供更好的服务。一方面我行今年针对粮站开展了一系列特色服务活动；另一方面也想了解粮站的需求，我行尽可能为粮站提供更周全的服务，可将合作洽谈的话术整理为《产品话术集》
3	收购期间站点服务	方法：在收购期间，派人驻点服务，帮助粮站进行收购活动，如称重、打包、装车、提供帐篷、免费茶水等，同时收购期结束后为粮食经纪人开办答谢会
4	资金回笼，后续跟踪	方法：在资金回笼的高峰期，紧盯营销项目交售进展，利用前期的信息收集，紧盯经纪人和农户回款日期，做好资金回笼工作，同时做好后续常态化跟踪维护

（三）粮食经纪人落地执行

粮食经纪人落地执行流程如表8-5所示。

表8-5 粮食经纪人落地执行

流程步骤	内容	方法与话术
1	区域粮食经纪人信息盘点	工具：通过村委、影响力人物、老客户获取，完善客户服务信息，建立《××网点区域粮食经纪人客户服务一览表》
2	重点走访攻关合作洽谈	话术：您好，我是××银行××支行的客户经理×××，现在是夏粮夏油的收购旺季，我们网点为了给粮食经纪人提供更好的服务。一方面今年针对粮食经纪人开办特色服务活动，希望能向您进行介绍；另一方面是想了解您的需求，以便提供更周全的服务
3	资金回笼后续跟踪	方法：在资金回笼的高峰期，紧盯营销项目交售进展，利用前期的信息收集，紧盯农户回款日期，做好资金回笼工作，同时做好后续常态化跟踪维护，帮助粮食经纪人开展农户答谢会

（四）农机站服务商落地执行

农机站服务商落地执行流程如表8-6所示。

表8-6 农机站服务商落地执行

流程步骤	内容	方法与话术
1	区域农机站服务商信息盘点	方法：通过老客户、区域走访获取相关信息，并建立《××网点区域农机站服务商信息一览表》
2	重点走访攻关合作洽谈	话术：您好，我是××银行××支行的客户经理×××，现在是夏粮夏油的收购旺季，马上要进入秋粮秋棉的种植季节，我们银行为了给农资公司提供更好的服务，针对农资公司制定特色服务活动，同时也想了解您的需求，以便提供更周全的服务

（五）农户落地执行

农户落地执行流程如表8-7所示。

表8-7 农户落地执行

流程步骤	内容	核心工作
1	区域农村种植大户信息盘点（以村为单位）	方法：通过村委会成员、影响力人物、熟人获取相关信息，并建立《××网点区域农机站服务商信息一览表》
2	重点客户走访宣传与厅堂外统一活动宣传（以村为单位）	策划厅堂外活动实施方案；准备走访或活动所需的宣传工具，如N重礼宣传折页、海报；设计产品及活动宣传话术
3	厅堂内活动	组织厅堂内活动，设计厅堂内活动实施方案及相关流程，并通过厅堂内活动达到获客获金的目的
4	常态化经营与维护	将CRM系统中的存量客户，按照资产情况，分配给各岗位人员，建立一套常态化客户经营管理要求，由管户人员负责与客户建联，并做好日常维护工作，如产品到期提醒、生日祝福、活动邀约等

案例

营销策划方案

策划案名称：“夏粮夏油不用愁，五重关怀来加油”。

策划案思路：以粮食经纪人为重点营销目标，以满足渠道便利需求为核心，以金融和非金融服务相结合的方式，制定五重关怀活动内容。

五重礼一（渠道类）：电子银行转账有礼＋移动理财POS刷卡有礼。

五重礼二（异业合作类）：开户、余额沉淀有礼（针对收购期间运输服务的需求，与加油站谈异业合作，持银行卡打折或送加油券）。

五重礼三（体验类）：客户答谢会（帮助粮食经纪人对支持他生意的农户开答谢会）。

五重礼四（服务类）：点钞机提供＋取款袋＋捆钱带服务。

五重礼五（礼品类）：农户开卡有礼。



WMI观点

我国农村的种植业结合养殖业是农民赖以生存的根本，也是农民的主要经济来源，要做好特色种养殖户的市场开发，需要盘点网点周边的主要经济产业，找准产业链条的关键环节及关键人。对于关键人的公关营销，要以

客户的金融需求及非金融需求为出发点，结合银行的政策及服务，进行精准开发营销。

第九章
情感维系，外出务工返乡客群“四步经营法”

每年第一季度和第四季度是外出务工客群返乡的高峰时期，针对外出务工客群的营销，可以通过“一条核心主线、两种活动、三类客户、四个阶段”的方式开展。即针对包工头、打工族、留守家人三类细分客群，采取“以情感维系为主，以利益、专业为辅”的经营主线，按照务工人员的往返时间节点划分，在客户“返乡前、返乡中、离乡前、离乡后”四个阶段，通过开展情感类和获金类活动来拉近网点与客户的关系，提升客户黏度，如图9-1所示。

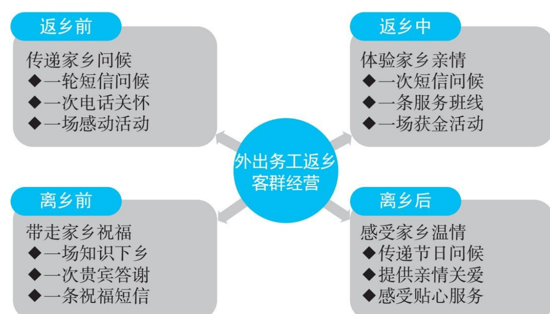


图9-1 外出务工返乡客群“四步经营法”

一、客户返乡前——传递家乡问候

在客户（打工族、包工头）返乡前，除了节日等日常问候外，还可以对客户的留守家人进行情感类服务，借此服务与在外务工的客户建立联系，增强其感受度；通过短信问候、电话关怀、感动活动等方式，拉近银行与客户之间的关系。

1.短信问候

在客户返乡前，通过发送问候短信，增强客户的感知。短信内容可包含网点咨询联系方式、新春节日问候、转账优惠（减免）政策、返乡接站、车票查订售、各类费用缴纳、积分有礼、办卡有礼等活动和服务。

第一轮问候短信可以编辑如下内容：

尊敬的×××老乡！您在外打拼一年辛苦了，新春佳节即将来临，

×××银行（网点）欢迎您回家过年！我行正为务工返乡人士提供包括免费接站热水、免费代订代查返程车票、转账手续费优惠（减免）、“办××银行卡，送新春大礼”、“存款利率上浮到××%”等多项新春特色服务，欢迎前来体验。×××银行将为您提供家乡人最真挚的服务。（温馨提示：外地账户定期存款在本地无法提前支取哦。）咨询电话××××××。落款：×××银行（网点）。

2.电话关怀

临近客户返乡日时，可通过一轮电话关怀，与客户直接建立沟通。在打电话的过程中应注意避免直接营销，以免引起客户反感，应以关怀客户、宣传政策为主，比如我们可以就以下方面与客户进行沟通：

（1）为客户提供返乡接站、代查代购车票、转账资费优惠（减免）、积分有礼、办卡有礼等活动和服务；

（2）了解客户返乡时间、持卡情况等信息，完善外出务工客户数据库；

（3）对定期资金无法异地支取等情况进行善意提醒，引导客户将资金转存本地卡；

（4）对包工头、带头人等关键人，可邀请其参加返乡客户答谢会，以提供转介积分礼品等方式切入。

3.感动活动

例如，联合学校开展“给爸爸妈妈一封信”等留守儿童关爱活动，引导孩子们向在外地的父母写出自己的心里话（也可附上孩子的成绩单），通过贺卡或者信件的形式邮寄给家长，或寄存在网点。返乡家长可以凭慰问短信到网点领取礼品，或者和孩子一起到网点领取新春大礼包，还可为留守老人进行义诊，邀请外出务工客户返乡后来网点领取体检报告。

二、客户返乡中——体验家乡亲情

客户返乡期间以劳务输出为主的城乡网点，在一年中业务发展的高峰期，组织对客户有吸引力的获金类活动能大幅度提升网点的业务量与收入。

1.短信问候

将天气情况、乘车安全等温馨提示以短信形式发送给外出务工人员，返乡后凭短信到网点办理业务，领取新春大礼包，让返乡人员在第一时间感受

到家乡的温暖。

第二轮短信可以编辑如下内容：

> 新春邻近，尊敬的×××老乡，此时此刻想必您已在返程路上。×××银行（网点）温馨提示您：返乡旅途辛苦，外出打拼不易，请务必照看好自己的财物。春节期间，气温较低，请注意防寒保暖，×××银行（网点）欢迎您回家过年！诚邀您来我行体验服务。外出创业务工老乡凭此短信，可到网点领取新春大礼包一份。数量有限，先到先得，送完为止！

2.服务班线

抓住务工返乡的关键线路进行宣传服务；为返乡班线司机免费印制名片，刻录带有银行宣传内容的影视碟片（金融宣传片）免费供司机在车上轮回播放；将网点作为班线的停靠站之一，为下车客户提供热水、接站等服务；为班线汽车提供印有转账资费减免广告的椅套，或在汽车靠椅后背放入旺季宣传折页等；从客车司机处了解务工人员返乡时间、采集务工人员信息，在第一时间做好外出务工返乡客户的宣传服务工作。

同时可进行接站活动，组织志愿者团队与地方政府部门联合开展针对外出务工返乡客群的春节接站活动，为外出务工返乡客户供应热水、协作现场车票查询和预定、提供手机话费缴纳（电子渠道）、手机免费充电服务、大件行李的搬运和寄递等服务，同时散发宣传折页开展集中宣传。

3.获金活动

在外出务工人员返乡高峰期间，进行网点获金活动，在进行广泛宣传的同时，对重点客户进行走访问候；向客户致以新春祝福，赠送春联等新春大礼包，同时将营销政策、转账资费优惠（减免）、代查待定车票、资费缴纳、农电费预存代扣等服务和各类活动（留守儿童致父母一封信等）向客户进行介绍和宣传，引导客户前往网点办理业务。

三、客户离乡前——带走家乡祝福

在客户离乡前，通过客户答谢会、送知识下乡等活动，拉近与打工族、包工头这两类客户的关系，同时再给客户发送一条祝福短信，做好与客户之间的情感联络。

1.知识下乡

成立“送金融知识下乡”活动小组，走村进户，深入农家院坝、田间地头宣传讲解存款政策、结算、银行卡、投资理财及预防假币、抵制非法集资、防范金融诈骗等金融知识。并且可以通过设立宣传点、宣传栏、挂贴横幅标语、编印金融知识宣传手册、发放宣传资料等方式，在帮助务工群体普及重要的金融知识的同时，增强与客户之间的情感纽带。

2.贵宾答谢

针对外出务工返乡客群中的包工头、创业人员、打工带头人等关键人，召开一次贵宾客户答谢会，进行情感营销和礼品公关。将银行对外出务工客户提供的各项服务政策宣传到位，指导和帮助这些关键人先学会使用电子银行，借助关键人的“名人”效应，带动外出务工返乡客群办理相关业务，掌握电子银行等自助机具的使用方法。同时建立关键人转介积分机制，根据积分情况给予该类客户不同档次的礼品回馈。

3.祝福短信

在客户即将离乡之前，给客户发送一轮离别祝福短信，表达银行对外出务工者及其家人的关怀，感受来自家乡的祝福。

第三轮祝福短信可以编辑如下内容：

> 尊敬的×××老乡！与家人相聚的日子总是太短暂，在外打拼的您即将踏上离乡路。临别时，×××银行（网点）温馨提示您：旅途注意安全，请务必照顾好自己；外出打拼不易，请注意您的资金安全，“存款转账找××银行，收益安全有保证”；×××银行（网点）将守候您的家人，提供家乡人最真挚的服务。咨询电话××××××。落款：×××银行（网点）。

四、客户离乡后——感受家乡温情

客户营销不是“一锤子买卖”，在客户一年绝大多数时间并不在家乡的情况下，我们能做到对客户的问候到位，对客户的家人关心到位，才能打动客户，提升客户对我们的忠诚度。

1.传递节日问候

在端午、中秋等传统佳节期间，以短信、电话等形式向外出务工客户进行节日问候；在客户生日时，送上生日祝福短信或祝福电话。

2.提供亲情关爱

例如，某邮政网点充分发挥投递员走街串巷、上门服务的工作优势，启动“爱心邮路”，为留守老人和儿童提供爱心关怀服务；又如在节假日慰问孤寡贫困老人，关爱留守儿童；将“爱心邮路”直接开到学校，由“爱心妈妈”对留守儿童进行结对帮扶等；同时与外出务工人员取得联系，定期反馈留守老人及儿童的生活、健康、学习等情况，提供亲情关爱，拉近网点与客户之间的距离。

3.感受贴心服务

对于VIP客户还可制定“一人达标，全家幸福”系列的贴心服务，如代购火车票免费送到家，“乐享大团圆”银行报车费，“孩子开学礼银行缤纷送”，“寄家乡包裹品”浓浓乡情，“父母过生日替您尽孝心”，“视频千里传情父子亲情永续”，孩子课外辅导网点提供培训，“孩子户外享郊游”银行组织夏令营，“父母健康您的心愿”银行提供免费体检，“幸福来敲门”平安符保平安等服务。

针对外出务工客群的营销策略，要在抓住旺季营销时机的同时，依托个人客户营销系统，大力开展数据库营销活动，采取多种方式的组合营销（异地存取款手续费减免、寄递业务优惠、代理购票业务等），提升务工客户的关注度和满意度，同时提高精准营销能力，全面增强银行金融服务对外出务工客群的吸引力，以更好地提升银行在当地市场的竞争力。



WMI观点

每年春节前后是务工返乡的高峰期，也是银行网点业务的高峰期，若要在有限的时间内创造更大的价值，就应当注意以下几点。

1.做好外出务工人员的情感维系工作，关注其留守老人及孩子，在客户心中树立银行的品牌形象。

2.做好广泛宣传工作，对旺季营销的活动及政策一定要广而告之，这样才能吸引更多的客户。

3.做好贵宾答谢工作，重点关注包工头、打工带头人、村委等关键人，通过这些影响力中心人物，发展更多的客户。

第三篇 网点经营“保卫战”：阵地营销

第十章
客户体验，营销氛围打造的核心

网点氛围能够直接影响客户和工作人员的心态和行为模式，而决定客户去留的除了为客户提供的产品或金融服务外，还有客户的感受。影响客户感受的则是进入网点后的厅堂体验。我们实际上是在面对这些问题：到底是什么影响客户的厅堂体验？厅堂营销的重点是什么？在淡季，如何针对特色客群提升他们的厅堂体验？在旺季，如何通过网点营销氛围的营造，激发客户的购买欲，从而推动网点的产品销售？

提升客户体验可以从客户的感官体验、情感体验及创意体验三个方面出发，来打造网点氛围，营造体验的“物境”“情境”“意境”三大“境界”。通过营销氛围的打造，使银行网点的各区域营销更为顺畅和高效，直接激发到访客户的购买欲和引发到访客户的购买行为，使客户感知更为满意，从而直接推动网点的营销提升。

一、“物境体验”之物理营销氛围打造

客户进入网点后，首先是对网点环境、氛围、人员服务态度、体验设备、网点设施等有最直接的感受，在看到、听到、接触或使用的过程中，产生不同的体验。所以，我们要提升客户体验的第一步就是打造“物理营销氛围”。

网点物理营销氛围的营造，要以提高客户体验为出发点。首先，根据客户在营业厅内的走动线路（即客户动线）进行设计，对网点销售服务区域进行调整、优化和氛围营造，通过合理的功能分区设置，使网点布局趋于合理，客户动线趋于流畅。其次，要注重与客户的每一次接触，通过各种标准化的物料配置，形成简洁、热烈的气氛，对视觉加以冲击，更合理地运用物理氛围来设置营销布局，在潜移默化中影响客户，激发客户的潜在需求。

通过网点物理功能分区改造、设备配置和有效的客户视觉系统管理（包括厅堂灯光、饰品布置、销售明星公告栏、热销产品排行榜、专家推荐、产品展示、产品宣传等），营造热烈的销售氛围；通过团队价值观打造良好的文化氛围，有效地激发客户的购买欲望和厅堂工作人员的营销主动性。

通常，在物理氛围营造方面，临街、入口、厅堂和柜面是提升氛围效果的四个主要区域。

（一）临街

网点在临街处的氛围营造，主要是通过统一、醒目的大字体标识来体现的。通过银行标识等主色调颜色的运用，结合临街玻璃窗的一体化灯箱设计，形成较强烈的视觉冲击力。在有条件的网点，可在与网点相邻的街道树立银行标识和街道广告灯箱，在以网点为核心的街道区域内形成品牌宣传效应，如图10-1、图10-2所示。



图**10-1** 临街区氛围营造



图**10-2** 临街区氛围营造

（二）入口

按照由外到内、层次递进的原则，在网点入口处进行重点布置，将易拉宝等宣传物料集中展示在门口两侧，使客户一进入网点即可感受到扑面而来的产品信息，使客户的询问量和沟通效果明显提升，进而推动网点业绩提

升的作用，如图10-3、图10-4所示。





图10-3 入口处氛围营造







图10-4 入口处氛围营造

（三）厅堂

在网点内部，无论是等候区、墙面、柜面还是金融设备周边，都可以成为产品宣传的主要阵地。通过对视觉触点的统一布置，形成“无处不在”的宣传氛围，使客户处于产品信息的宣传中心。在柱面上，通过悬挂质量精美的宣传海报，展示网点特色服务和理财理念；在墙面上，通过制作大幅宣传海报，展示优秀理财团队和员工，传递专业服务的形象，使客户树立起对网点服务的信心；在设备上，通过温馨提示和弹簧卡小贴士，为客户提供业务操作的注意事项，具体区域如下。

1.咨询引导区

通过设置引导台和宣传物料，对进入网点的客户进行集中引导分流和营销服务。引导台的位置非常关键，应处于客户进入网点路线的交叉点，引导台内设置叫号机等设备，引导人员站在引导台内对客户进行第一次识别和营销，同时起到快速分流客户和有针对性地利用产品来营销的目的。营销材料可以通过在引导台张贴或做成立牌等形式在咨询引导区展现，客户取号或咨询办理所需业务的同时，能关注到银行新推出的营销产品，从而促进客户的询问与购买。

2.需求激发区

它包括营销展示区和客户等候区。通常情况下，多数客户都会进入这个区域等候办理业务，而网点营销和服务人员的主要工作，就是围绕客户开展营销宣传活动，如客户想要办理定期储蓄，可向客户推荐短期理财产品，将产品的良好特性和安全指数传达给客户。通过与各类客户的沟通，有针对性地进行产品营销，提升网点营销的整体效果，如图10-5所示。



图**10-5** 厅堂氛围营造

3.客户洽谈区

客户洽谈区的整体氛围打造，就是将各种金融产品和服务提供给客户，网点的服务人员在此区域内与中高端客户进行详细的沟通，了解客户的财务状况，进而结合丰富的理财产品，为客户设计合理的理财配置方案，实现客户需求的满足与网点收入提升的双赢。

（四）柜面

现金柜台和非现金柜台是直接面向客户的接触点，每个细节都可以成为影响客户感知、促进销售的因素。因此，为了促进营销氛围，在柜面可以摆放带有宣传单页的宣传架，使客户可以随时取阅。有条件的网点，还可以

在柜台外统一摆放电子显示屏，展示当期热销产品或主推产品，如图10-6所示。



图**10-6** 柜面氛围营造

二、“情境体验”之情感营销氛围打造

提升客户体验的目的，除了带给客户愉悦感之外，更重要的是实现网点的营销目标，实现员工的业绩提升。“情感营销氛围”是指通过打造情感环境，制作情感广告，设计情感活动，在网点营销氛围的打造、服务及营销过程中，把原本没有生命的东西拟人化，赋予其感性色彩，触动客户内心情感，从而引起客户的共鸣。

（一）情感体验营销氛围

很多银行逢节必有主题营销活动，活动宣传则多偏重于优惠政策或产品宣传，厅堂营销氛围布置大多围绕礼品或促销政策进行宣传。而“人非草木，孰能无情”，情感营销就是以客户内在的情感为诉求，激发和满足客户的情感体验，努力为客户创造正面的情感体验，从而引导客户对网点品牌及服务产生良好印象。

例如，感恩节时迎门布置“感恩墙”，客户进入网点，映入眼帘的就是客户陆续留下的感恩祝福话语，因为承载着客户的感恩之心，而被赋予了不同的情感意义。与传统的营销氛围相比，情感体验营销氛围更加人性化，真正从客户的感受出发。当客户进入网点后，就会被厅堂的环境氛围所影响，而网点工作人员并不是产品或服务的推销者，而是美好情感的缔造者。

（二）互动体验营销氛围

互动体验营销氛围就是采用与客户娱乐互动的方式，网点通过巧妙的寓销售于娱乐之中，通过客户参与互动来愉悦客户，为客户创造独一无二的娱乐体验，从而捕捉和刺激客户需求，有效地达成营销的目标。

例如，在网点大堂休息等候区客户相对集中时，网点开展“厅堂微沙”体验活动，缓解客户等待时的焦急情绪；也可根据等候客户年龄、性别等特点，灵活开展丰富多样、趣味性高、吸引力强的产品推介或主题介绍活动，如在厅堂进行抓鸡蛋、趣味套圈等小游戏，创造互动体验的营销氛围。互动体验营销相较于传统营销而言，最大的特点是摒弃了传统银行严肃、呆板、凝重的一面，使网点厅堂氛围变得亲切、轻松和生动起来，更能优化客户的感受，激发客户的购买欲望。

（三）差异服务营销氛围

让客户满意、为客户提供个性化服务方案是银行实施差异化竞争策略的核心。最大限度满足优质客户的需求，是实行差异化服务的基本出发点。如果能让客户主动地融入金融服务中，并参与网点的系列活动及服务，就能更好地提升客户体验。

打造差异化的服务营销氛围，不仅体现在客户与客户之间的差异化服务，还有与其他银行之间的差异化服务，例如，某银行网点打造的差异化服务营销氛围非常震撼，通常在贵宾区门口，网点一般都会悬挂本行的贵宾区标识，但这家网点几乎把当地所有银行的贵宾卡标识，全都挂在了贵宾区门口。同时非常醒目地提示：“凡是持有以下各家银行卡的客户，均可到本网点贵宾区办理业务”。这个方法非常直接，很容易就把其他银行的优质客户吸引过来，虽然不一定能成功挖转客户，但是会给客户留下非常深刻的印象。无论采用何种形式进行客户挖转。网点的服务氛围一定要让客户感觉到更加愉悦，这样才能吸引到他行的优质客户。

除此之外，网点要展示出不同资产级别客户的差异化服务，让客户切身感受到在网点存款达到5万元、达到20万元、达到50万元分别能享受什么样的服务，进而令客户愿意把资产不断转入。所以在打造差异化的服务营销氛围时，要切中客户的需求，才能够吸引客户，让达到标准的客户感受到那份尊贵，让未达到标准的客户产生提档升级的冲动。

三、“意境体验”之特色营销氛围打造

创新体验营销氛围就是在对客户提供的服务上不断推陈出新，打造网点的特色服务，因为每个网点的人员有限，资源也有限，要做到面面俱到是不现实的，所以要打造创意营销氛围，还是需要从客户的角度出发。

（一）聚焦特色客群

对网点周边的资源进行盘点，看网点是否邻近社区、学校、商圈或者写字楼，通过资源盘点和客群分析，锁定网点的特色客群——是社区老人、儿童、商贸客户还是白领，选取某类客户打造特色客群服务。

（二）设计专属氛围

确定目标客群后，再进行厅堂的氛围营造，一方面，从视觉上让办理业务的客户感受到厅堂的特色，吸引过路客户的目光，引起客户的好奇心；另一方面，为特色客群设计专属氛围，展示银行对客户的重视和差异化服务，可以根据网点主流客群的需求或当地风土民情进行氛围布置。例如，功能区域、装修摆件、装饰氛围可依据网点的主要客群来设计。网点客群以老年人为主的，家具可选取浓烈中国风、怀旧风，还可设置茶艺角、书廊等，供老年人休闲聊天。如果网点邻近社区或学校、幼儿园等地方，可在网点较醒目区域设置儿童游乐设施、手工制作区域或儿童绘画角，使客户一进入网点就能感受到不一样的氛围，这也为办理业务的客户提供了便利。

（三）提供个性服务

网点特色确定后，一定要旗帜鲜明地去聚焦这类客户做业务，不求全但求专。特色就是优势，特色就是竞争力，千万不要认为抓住某类特色客群提供个性服务，会导致其他的客户流失。普通的存量客户和网点周边便利需求的客户，不会因为网点打造了某种特色，就不在该网点办理业务，相反，这类特色网点的氛围及服务，不仅对于特定客群是加分项，还可能会引起普通客户的好奇心。如果将这类特色客户做专、做精，反而能提升网点的竞争力。

例如，某银行网点位于成都著名景点武侯祠附近，那里是藏族聚居地和藏饰用品的销售集散地，日常业务中70%以上都是藏族客户。该网点为了拉近与藏族客户的距离，特意将贵宾室装修为藏式风格，在墙壁挂上八宝吉祥图，采用藏汉双语制作ATM自动感应门标识以及温馨提示用语。同时，为了给藏族客户提供优质服务，网点专门请了会说藏汉双语的老客户给营业网点员工讲解藏族的生活习惯和礼仪，教大堂经理学习“您好”“再见”等日常藏语；邀请德高望重的僧侣人员讲解藏传佛教等，使网点员工增进对藏族客户的了解，在办理业务和营销产品时能更好地与客户交流。

再如，重庆某银行网点紧邻小学，每天下午4点左右都有许多家长在校门口等候孩子放学，而放学后，这些家长、儿童会经过支行。网点通过市场

调研了解到，这其中有95%的学生居住在周边的社区，所以网点针对儿童客群打造了特色服务——网点从内至外的布置都充满了童趣，临街的玻璃橱窗摆放了五彩缤纷的气球，每天放学的高峰期，还有员工走进橱窗与孩子们互动表演，路过的小朋友纷纷驻足观看，如图10-7所示。



图**10-7** 亲子类网点氛围打造

一进门，就能看到网点陈设有礼品柜、儿童娱乐区。网点的儿童娱乐区完全是卡通式的，包括座椅也是专门为儿童设计的，整个网点的感觉像个儿童乐园。孩子们经过网点，就忍不住被吸引，跑上前去摸一摸、看一看，用这种特色氛围和服务来吸引客户，给网点增加了客户流量。

进入网点后，在儿童体验区摆放醒目的宣传展板，邀请孩子们加入“玩具图书馆”、招募“小小银行家”等，标明“只要是我行或他行的金卡客户，即可享受相应活动”。通过特色营销氛围的打造，不仅树立品牌、提升口碑，同时还能起到获客、获金的作用，打破银行传统的业务模式，让客户不再被动地去银行，而是主动地去“逛”银行。



WMI观点

厅堂营销氛围的打造，不仅仅是硬件装修和设施配置，更需要突出氛围和特色。打造氛围是要打破客户对传统银行严肃、刻板的印象，令客户有宾至如归的感觉；而特色则是打动客户、树立银行品牌形象的“杀手锏”。

第十一章
分流有道，大堂减压提效妙招

大堂经理是银行对外服务的窗口，是客户来到网点见到的第一位员工，是银行网点的一张名片。大堂经理的服务质量和水平直接体现着网点的服务水平和层次，直接影响着客户的服务体验和感受。因此，作为大堂经理，不仅是提供一些诸如帮助客户复印资料、解答客户、指导客户填单等基础服务，更重要的是能够运用综合服务技能，识别与分流客户、发掘优质客户以及对客户进行快速营销，从而提升网点价值，实现厅堂制胜。

快速、准确地进行客户分流是大堂经理的一项关键动作，通过大堂分流可以缓解厅堂客户业务办理的压力，减少客户投诉，以此来提高客户服务的体验度与感知度。

一、玩转大堂，三次分流的黄金分割点

大堂经理作为网点厅堂服务营销工作的组织者、各功能区域的连接人、中高端客户的挖掘人，承担着迎宾接待、客户分流、业务推荐、客户挖掘的重要职责。

为了提升客户体验，提高营销成功率，大堂经理必须熟练掌握与网点各岗位相关的协销流程。具体来说包括以下两个方面：第一，接待柜面转介的客户，帮助客户激活电子银行业务/渠道，并指导客户使用；第二，有效识别高价值客户，并将其转介至理财经理处，如图11-1所示。

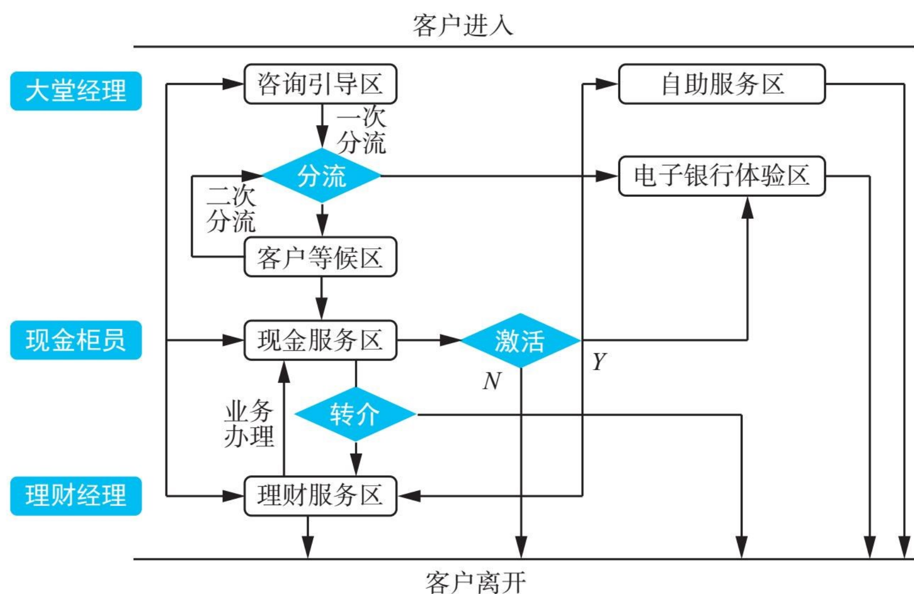


图11-1 厅堂协销流程图

在网点厅堂，大堂经理及柜员一般会抓住客户进门取号、客户等候以及客户在柜面办理业务时的三个重要黄金分流点。客户进门取号时和客户等候时是大堂经理必须抓住的两个分流点，客户在柜面办理业务时，是柜员必须抓住的分流点。不论是大堂经理还是柜员，分流的重要目的都是让可以通过电子/自助业务渠道办理业务的客户，现场或下次使用电子/自助业务渠道办理业务，以此来提高柜面业务办理效率，减轻厅堂现场管理压力，提升客户服务体验度与舒适度。

（一）第一次分流：客户进门取号时

当客户进入厅堂后，大堂经理应在第一时间主动询问客户需要办理业务的类型，了解客户的需求，确认客户是否携带好相关的证件，若相关证件准备齐全，引导客户到对应区域办理业务；若客户未完整携带相关证件，大堂经理应该委婉拒绝客户办理业务的要求，并提示需要备齐的证件。

1.情景一：了解客户需求

动作：当大堂经理看见客户走进厅堂内，应快步上前，站在客户的左前方，面带微笑迎接客户，询问客户需要办理的业务。

话术：您好，欢迎光临，请问有什么可以帮到您？

2.情景二：婉拒拦截客户

动作：当客户表明没有携带相关证件，大堂经理应该语调略低，态度诚恳地拦截并委婉拒绝客户取号。

话术：不好意思，您办理的这项业务需要出示您本人的身份证，请您下次带好身份证再来办理，谢谢您！

3.情景三：引导客户取号

动作：当客户办理大额存取款转账、特殊业务或其他只能在柜面办理的业务时，大堂经理应主动帮助客户取号，引导客户至等候区，并提示客户等候时间。

话术：我先帮您取号，谢谢！很抱歉，现在客户较多，您的前面有X位客户，您大概需要等候X分钟，请您到休息区等候。

4.情景四：引导客户至自助服务区

动作：当确定客户可以在自助服务区办理业务时，应走在客户左前方，伸出左手，手掌向上，五指并拢，引导客户到自助服务区。

话术：您好，您的业务可以直接在ATM机上办理，请随我到这边来。

（二）第二次分流：客户等候时

当厅堂内等候客户较多且客户等候时间较长时，大堂经理需主动上前询问客户办理业务的类型和需求，判断此项业务是否能够使用自助机具办理。如果可以，需引导客户到自助服务区使用自助机具办理业务，及时分流客户。

1.情景一：询问等候客户的需求

动作：大堂经理走到客户等候区，上身微微前倾，逐一询问客户需求。

话术：您好，请问您办理什么业务？

2.情景二：分流客户至自助服务区

动作：当确定客户可以在自助服务区办理业务时，应走在客户左前方，伸出左手，手掌向上，五指并拢，引导客户到自助服务区。

话术：您好，您的业务可以直接在ATM机上办理，请随我到这边来。

（三）第三次分流：客户办理业务时

第三次分流主要是柜员在为客户办理业务时，发现客户所办业务可以使用自助机具或网银等电子渠道办理，当客户业务办理完毕后，进行客户教育，告知客户使用自助机具或电子渠道办理此项业务会更加方便与快捷。

1．情景一：识别客户所办业务

动作：快速识别客户所办业务是否可以使用自助机具或电子渠道办理。

2．情景二：向客户介绍自助机具或电子渠道

动作：面带微笑，目光注视客户，语言亲切诚恳；询问客户是否使用过自助机具或电子渠道，向客户介绍其便利性及快捷性。

话术：像您今天办理的××业务，在自助机具/网上银行/手机银行上也可以办理，而且不用排队、手续费，还有减免优惠，我建议您考虑一下。

3．情景三：向客户递送相关宣传资料

动作：及时向客户双手递送电子渠道类产品宣传资料。

话术：这是我行的最新电子产品介绍资料，您可以先了解一下。

然而，大堂经理在进行现场分流后，厅堂偶有出现混乱无序的场面，原因在于：一方面，由于某些客户直接拒绝接受分流服务；另一方面，大部分客户很难改变上柜面办理业务的习惯。

二、抽丝剥茧，客户拒绝分流的四项理由

为了扭转客户“谢绝分流”的局面，让客户实现由“要我分”向“我要分”意识的转变，大堂经理需要深入了解客户拒绝分流的原因，找到行之有效的解决对策。

让我们看一下发生在某网点的真实情景：

大堂经理：您好！请问有什么可以帮到您？

客户：取钱。

大堂经理：您是要取多少呢？

客户：取3 000。

大堂经理：如果您取2万元以下的现金，可以到自助服务区办理，不用排队的。

客户：嗯，知道。

大堂经理：要不我现在就带您去自助服务区教您怎么取钱吧。

客户：不用你教，我就是要在柜面上取。

（客户坐在了等候区，大堂经理回到了引导台）

其实，客户拒绝大堂经理的分流都是有原因的，归纳起来主要有以下几点。

（一）猝不及防，心有千千结

信任是开启心扉的钥匙，诚挚是架通心灵的桥梁。大堂经理若想给客户推荐产品，提供服务，并且让客户也愿意接受网点的产品和服务，获得客户的信任是重要前提和不变法则。

在上面这个案例中，大堂经理因为没有事先取得客户的信任，而直接询问客户取钱的数目，并主动要求带客户去自助服务区取钱，客户出于本能的自我保护，对大堂经理采取防御心理，同时对大堂经理热心服务的初衷表示质疑，客户与网点员工的距离随之被拉开，无形的心理防线被建立起来。

（二）一朝被蛇咬，十年怕井绳

客户来网点办业务一般会惧怕两类人：一类是封闭式柜员，另一类是网点直销人员。

当客户上柜面办理业务时，封闭式柜员能够比较容易地检视到客户现有的资产状况及客户详细的私人信息。因此，客户会对封闭式柜员提出的各种业务办理要求产生畏惧心理。

随着市场经济的发展，人们每天的日常生活都会被各行各业的直销人

员“轮番轰炸”，衣食住行都布满了营销痕迹，因电话营销、短信营销、上门推荐等各种五花八门的营销方式备受困扰。因此，客户对网点直销人员一直保持着警惕提防的心理。客户对于网点直销人员的态度也发生着变化，即由以前的“被动接受营销”向“主动拒绝营销”转变。在前面的案例中，大堂经理告知客户去ATM机取款可以节省时间，客户直接拒绝了大堂经理的引导与分流，这些都是“惧怕”大堂经理营销、处处小心提防营销的心理表现。

（三）固化思维，习惯难以改变

改变一个人的固有习惯是很困难的，所以我们不要妄想能够直接改变一个人。同理，我们不要去改变客户，特别是客户固有的思维方式和行为习惯。但是，我们可以试着找到客户认同的价值观或者客户的关注点，以同理心去为客户创造更多的价值，让客户产生推动和改变行为的想法。

在前面的案例中，当大堂经理告诉客户去ATM机取款不需要排队时，需要关注客户关心的两个点：一是，客户是否真的在意排队的时间问题；二是，客户如果选择去ATM机取款到底会带来哪些实实在在的好处。归结到一点就是，大堂经理要找准客户的关注点，对客户所关注的价值有准确的判断。

经过大堂经理与客户的初步沟通交流，了解到客户宁愿花时间排队去柜面取款，也不愿意接受大堂经理分流的原因主要有以下两点。第一，考虑到ATM机取款安全性的问题。随着金融诈骗事件越来越多，特别是老年客户对钱的问题越来越谨慎，觉得宁愿多花点时间排队，最终就能够安全地、万无一失地拿到现金。第二，客户已经习惯在柜面取款，很难去选择新的取款方式。

因此，大堂经理如果针对小额取现的客户都采用“无须排队，节省时间”的话术来应对，不但没有起到分流的效果，而且反而会加重客户对ATM机取款的排斥。在前面的案例中，大堂经理针对客户的拒绝并没有进一步与客户交流，了解客户拒绝的原因或是在意的价值，而是放弃了二次分流的机会转而去服务新进入厅堂的客户，这样一来，下次再对该客户进行分流教育就比较困难了。

基于此，当客户进入厅堂时，大堂经理应该根据客户的外貌特征和办理业务的类型等多角度去分析客户需要，通过与客户的沟通交流，找到客户所担忧的本质问题，进而有针对性地提出解决方法，进行差异化分流。

（四）变化多端，心理难揣测

在厅堂内，大堂经理经常会遇到一些态度比较冷漠的客户，在提供热情服务之后客户反而不领情，表现出一副爱答不理的样子。客户的冷漠其实是在向大堂经理传递拒绝接受服务的信号。此时，大堂经理会给客户贴上“冷血动物”的标签，但这并不是客户真实的表现。

在日常交流过程中，有些人可能现场表现得不太“友好”，但是随着环境的变化，比如在家人、朋友、上级领导面前，可能会有另一种表现。人都是有两面性的，环境可以影响人、改变人。

因此，一方面，大堂经理要尽量营造出一种让客户感觉到自己像亲人、朋友甚至是恋人的氛围，减少在为客户提供服务时表现出来的压力感与紧张感；另一方面，大堂经理在厅堂服务过程中要能够迅速、准确地识别不同类型的客户，进行差异化分流。

三、锦囊妙计，信任巧提升与性格判断

通过以上分析发现，客户对大堂经理缺少信任、不想被营销、难以改变现有习惯、性格冷漠等，成为拒绝差异化分流的主要原因。笔者认为基于不同因素的考虑，可以从两方面进行整合分析，并逐一化解拒绝分流的窘境。对策具体来说包括两个方面：一是，提升客户信任；二是，摸清客户性格特征进行差异化分流。

（一）信任提升“四部曲”

网点各岗位员工在开展服务营销工作时，获得客户信任是首要工作，大堂经理也不例外。在厅堂分流工作中，大堂经理需通过贴心服务、话术技巧等在较短的时间里拉近与客户的关系，与客户初步建立信任关系，打消客户对网点员工的疑虑和担心，最终顺利实现差异化分流。结合网点工作实际，可采用以下四个步骤来提升客户信任。

1.亮明身份

随着人们理财投资需求的日益旺盛与第三方财富公司如雨后春笋般蓬勃发展，网点员工数量在不断增加，与此同时也体现了一定的差异。具体表现为，第三方公司的员工与银行本网点员工穿着同样的工服，由于他们也有较大的业绩压力，会不断地向客户推送各种产品或业务并诱导客户购买，导致来网点办理业务的客户对此类人员产生抵触心理，但是客户并不知道这些人员只是保险公司或者证券公司的员工，与本网点员工是有差异的。

为了减少客户疑虑，大堂经理可以从以下几个方面提高客户的信任度。

（1）着装方面：着统一行服，佩戴工号牌。

（2）动作方面：使用“您好”“欢迎”“请”“谢谢”“对不起”“再见”“请走好”等礼貌用语；站姿端庄大方，身体微微前倾表示谦逊，目光注视客户，面带微笑。

（3）话术方面：“您好，欢迎光临，我是大堂经理×××，请问有什么可以帮到您？”

大堂经理通过对着装、动作、神态、语言话术等方面进行改进，可以较快地获得客户更多的信任，消除误解，为后续分流工作打下坚实的基础。

2.贴心服务

大堂经理可以充分利用客户等候时间进行二次分流，找准机会提供贴心服务，让客户充分感受到网点的人文关怀与人文气息。网点的贴心服务可以从小处着手，为客户提供细致入微的关怀，博得客户的好感。特别是可以根据不同客群的特点，有针对性地提供针对性的服务。

（1）老年客户

这类客户群体年事已高，听力和视力功能有所退化，和这些客户沟通存在一定的困难。因此，在为老年客户办理业务时需要用最通俗简短的话语解答客户咨询，而非用网点的“官方术语”。

接下来，我们看一个针对老年客群营销理财产品的实例。

> 大堂经理：王大爷，您好，好久不见您了，您今天来办什么业务？
>
> 王大爷：听说央行又降息了？我来咨询一下。
>
> 大堂经理：是的，虽然央行降息了，但是我们银行的利率还是比其他行的利率高一些，您最近有存款到期吗？
>
> 王大爷：嗯，有。
>
> 大堂经理：现在存款利率不断下降，如果您有存款需要转存的话，建议您先存定期一年。目前我行定期存款利率为1.78%，在央行基准利率基础上上浮了20%，与其他银行相比，还是较高的。
>
> 王大爷：那你们行1万元存一年的利息有多少？比其他行多多少钱？

大堂经理：那您先告诉我您是在哪个行有多少定期到期？

王大爷：我在A银行明天有10万元到期。

大堂经理：哦，我知道他们行定期一年利率是1.5%，如果以10万元来说，在我们行存一年比在A银行多280元。

王大爷：那存两年期的又是多少？

大堂经理：我们银行存两年的利率是2.25%，A银行是2.1%，算下来比A银行多306元。

王大爷：可能我这个钱不能存太长时间，因为儿子在外地打工要回家了，近期可能要买房，所以不知道这点钱应该怎么转存。我想还是放在A银行算了，转来转去太麻烦，也多不了几个钱。

大堂经理：您儿子真有出息，在外地打拼了几年，回来就可以买房了！您先别急，我可以向您介绍一款最新的理财产品，很多客户对它已经再熟悉不过了。听您介绍的情况，觉得特别适合您，我让理财经理跟您详细介绍一下吧？

王大爷：可以啊。

（大堂经理将王大爷转介到理财经理处，由理财经理为其做产品的详细介绍。）

理财经理：我们行已经销售过好几期这款理财产品了，像您这样短期用钱的客户都很喜欢这款产品。它最大的好处就是可以灵活购买灵活赎回，您在周一到周五都可以随时赎回随时到账，并且收益也很可观。这样说吧，如果您的10万元放在这个产品里一个月，能有近180元的预期收益，而活期利息只有30元左右。您看出差距了吧？而且，这款理财产品也不是一般客户能够买到的，额度也非常少。因为您的资金满足5万元的购买标准，也是我们大堂经理的老朋友了，所以可以帮您优先购买。

王大爷：哦，这么一算，这个产品确实挺好的！

理财经理：是呀，很多客户都来抢购这个产品的。当然，要和您说一下，在购买这款理财产品前需要对您的风险承受能力进行评估，这是银监会对所有银行的要求，更是对您利益的保障，所以需要您留下个人联系方式，由我为您提供一对一的专属理财服务。

王大爷：好的，没问题，谢谢姑娘！

从上述案例中我们可以发现：大堂经理善于抓住老年客户思想保守、特别关注定存利率的特点，除了掌握本行的利率优惠政策，而且对其他各家银行的存款利率、计息方式和优劣势都了如指掌，这样才能做到知己知彼，从而使自己在营销时处于有利地位。当老年客户不知该如何处理这笔他行10万元到期存款时，理财经理及时调整营销策略，顺势向其推荐了本行特色理财产品，对收益进行直观对比帮助客户有效理解理财产品，从而促成营销达成。

（2）家庭主妇

家庭主妇一般闲暇时间较多，非常关注家人健康、子女教育、财务管理等方面的问题，喜欢被羡慕与赞美。因此，网点员工应该以她们的丈夫、子女、父母等家人所关心的问题为出发点，关心家庭主妇所关心的话题，以增加共同语言，拉近彼此关系，制造深入交谈的机会。在与家庭主妇的交流过程中，可以巧妙利用身边发生的鲜活事例，晓之以理，动之以情，切勿高谈阔论。

接下来，我们看一个针对家庭主妇营销保险产品的实例。

大堂经理：刘女士，您好，您今天来网点办理什么业务？

刘女士：来交一下水电费。

大堂经理：您亲自来网点交水电费太不容易了，今天人又多，要等待很长时间。我们行的客户都是通过网上银行、手机银行来缴费的，省时省心，而且不收任何手续费。要不帮您免费开通一个？

刘女士：好的，那就开通一个。

大堂经理：真可谓男主外女主内，看您事事亲力亲为把家打理得这么好，孩子又这么聪明可爱，真不简单呀。

刘女士：谢谢！

大堂经理：不客气。我先帮您取个号，到您这儿就可以直接上柜面开通网银业务了。刘女士，像您这样无微不至地照顾家人，有没有想过为家人的健康和养老做一定规划呢？

刘女士：这个还真没有详细考虑过。

大堂经理：我这有一份资料可以给您参考一下。（递送资料）这是一份完整的家庭保障计划。我们可以把家庭理财资金整体想象成一个金字塔，位于金字塔底部的是银行储蓄，可以叫作紧急预备金，大概5万元就可以了；第二层，也就是中间层，是社会保障，这是基本保障，用于满足基本健康和养老需求；第三层，也就是顶层，是商业保险，它是财产的保障、健康的保障、养老的规划。

刘女士：听你这样一说，我觉得很有道理。

大堂经理：那太好了，我们行有一套×××保障计划就是为您这样的尊贵客户量身定做的。

刘女士：那你说说看。

大堂经理：健康是我们每个人都应该关注的问题。先生是家庭收入来源的主要贡献者，因此，保障家庭收入才是有效实施这份保障计划的关键。如果您有医疗费的需求，保险公司可以替您承担这笔医疗费，另外这份计划还会考虑到孩子的教育花费和您的养老，您看怎么样？

刘女士：您说的我很感兴趣，给我详细说说这份保障计划。

大堂经理：这样，我让理财经理跟您详细介绍一下，待会儿排号到您了，我过来叫您。

刘女士：好的，我也蛮有兴趣的，就让理财经理跟我介绍一下吧。

（大堂经理将刘女士转介至理财经理处。）

在上述案例中，大堂经理能够充分利用客户排号等候时间，抓住家庭主妇的特点，关注客户所关心的问题，从医疗、健康、养老、教育等多方面为客户做规划，在营销产品的同时显现出对客户的关爱，这样可以拉近客户与大堂经理之间的距离，获得客户的信任，为二次分流打下基础。

3．专业胜任

大堂经理在指导客户填单、进行业务预处理、接受客户咨询等日常工作中，需要体现专业性，以专业指导和服务来获得客户的信任。

例如，当客户填写完单据时，大堂经理需要快速、准确地为客户预审单

据，检查填写是否完整与正确，并参照使用以下话术：“您好，我来帮您审核一下单据填写是否正确。您这张单据有两处需要修改并重新填写，第一是……第二是……谢谢您的合作！”

大堂经理在指出客户填写错误时，要注意以下几点：第一，要有逻辑层级地讲解客户填写不准确或不规范之处，必要时借助顺序词，比如“第一”“首先”等词语；第二，借助签字笔圈出问题所在；第三，指导客户重新填单时，需一次性告知客户需要修改的地方，切记不要出现让客户反复修改的情况。这样不仅可以提高业务预处理效率，还可以树立大堂经理的专业形象。

4.职业形象

大堂经理作为客户接触的第一人，是网点的一张珍贵名片。因此，大堂经理需要精心打造自己的职业形象。这主要包括两方面的内容：一是大堂经理的日常着装和仪容仪表，统一着装、三姿标准、微笑服务是基本要求；二是大堂经理需配备移动文件来体现职业形象，方便随时指导客户或接受客户咨询。两者结合，更容易增强客户对大堂经理的信任感，使厅堂分流引导工作的执行更加顺畅高效。

接下来，我们一起来看一个厅堂分流客户的实战案例。

> 某日上午10：30，一位老大爷来A网点取养老金，此时，厅堂客户较多，约有20人在等候区等待，大堂经理小王想将这位李大爷分流到自助服务区。
>
> 王经理：李大爷，您好！我是网点的大堂经理王伟，请问有什么可以帮到您？
>
> 李大爷：取养老金。
>
> 王经理：您可以到ATM机取款，而且省时省力，非常安全。刚才和您住同一个小区的刘大婶也是在ATM机上取的。
>
> 李大爷：不用，我愿意排队在柜面上取，习惯了！
>
> 王经理：请稍等一下，我先帮您取个号，不然您就白等了！
>
> 李大爷：谢谢啊！
>
> 王经理：不客气！您先喝一杯水，您前面还有20位客户在等呢！

李大爷：那需要等多久啊，我待会儿还要去小学接我的外孙女回家，顺便去超市买菜！

王经理：我们会加快办理业务速度的，因为每个人办理业务的复杂度不同，所以时间不能确定。这样，我可以利用您等候的时间先教您用一下ATM机，您如果觉得方便，以后就不用排队了。刚刚刘大婶也开始使用ATM机取款了，她也觉得非常方便！

李大爷：那我也去试试吧！这个号先帮我留着吧！

王经理：好的，尽量为您保留！

通常情况下，老年客户因为有较强的风险防范意识和受固化思维的影响，他们很难接受使用ATM机或网上银行办理业务，但是老年客户群体数量大，如果不进行快速分流，厅堂将积压大量客户，降低客户满意度，甚至引起客户投诉。

在上面的案例中，大堂经理在第一时间向老大爷亮明自己的身份，并介绍了自己的全名，让客户能够加深印象，提高信任度。根据老年客户的特点，大堂经理将客户最关心的安全性问题放在首位，并以客户熟知的同小区的客户做类比，拉近了与客户的距离。当老大爷拒绝使用ATM机时，大堂经理随机应变地从服务的角度出发，帮助客户取号并告知具体的等候人数，让老大爷感受到大堂经理的友好与专业。最后，大堂经理发现客户由于时间紧迫要去接外孙女，顺势抓住客户等候时间，教客户使用ATM机存取款，成功地将客户分流到了自助服务区。需要注意的是，在指导客户使用自助机具时需要关注叫号问题，避免过号被客户投诉的情况发生。

（二）性格剖析三应对

大堂经理在厅堂服务过程中，一般会机械化地使用标准服务流程并配以话术，以此开展分流引导工作。客户对这种枯燥乏味的服务语言及服务流程感到非常厌倦，甚至产生审美疲劳，很多客户可能会直接忽略大堂经理的服务话术，直接取号并径直走向客户等候区。基于此，大堂经理需要迅速判断客户个性特征，进行差异化分流。大堂经理经常会面对以下三类客户。

1.孤芳自赏型

大堂经理每日遇到的最多的客户是孤芳自赏、傲慢无礼的客户。大堂经理即使礼貌询问、贴心服务、专业解答，还是会被这类客户冷漠地拒绝。这

类客户喜欢被人赞美，有点虚荣心。因此，大堂经理在称呼这类客户时可以带上头衔，给他们多戴“高帽子”，这样会达到事半功倍的效果。值得注意的是，在沟通时千万不要与此类客户发生冲突，否则十分容易引发客户投诉。接下来，我们看一个应用案例。

大堂经理：刘总，您好！您今天需要办理什么业务？

客户：不用你，我自己知道怎么办理。

大堂经理：刘总，好长时间没有见到您来网点了，都有些想念您了。

客户：在哪里办理贷款？

大堂经理：请您跟我到这边来，能够为您这样尊贵的客户服务真是感到十分荣幸啊。

客户：嗯，知道了。

此类客户的典型特征是表面看上去目空一切，高高在上，给人一种“高处不胜寒”的感觉。大堂经理需要抓住客户喜欢被赞美被羡慕的心理状态，多给此类客户戴“高帽子”，多说说像“都有些想念您了”和“为您服务真的感觉太荣幸了”这类话语，让客户感受到被重视、被尊重、有成就感。在上面的案例中，虽然客户一直表现出傲慢、不爱搭理大堂经理的样子，但是其心里接受了这种夸赞，最后成功地被分流至个贷服务区。

2.满腹牢骚型

满腹牢骚的客户对网点员工办理业务的速度及效率有较高的要求，他们总是觉得自己有很多事情需要处理，抱怨厅堂客户数量太多且耽误了处理私事的时间。这类客户不但不听从大堂经理的引导与分流，还在厅堂来回走动，影响了其他客户办理业务的心情，也增加了柜员无形的压力。

针对这类客户，大堂经理需要当场解开他们的心结。首先做到笑脸相迎，避免直接回避客户。在这里需要注意的是，为了不影响其他客户办理业务的心情，需及时将此类客户隔离开来。建议大堂经理在客户抱怨时，不断地点头“附和”，同时与客户保持眼神的交流，切记不可与客户争吵。

面对此类客户的话术，我们可以做这样的设计：“您的处境我感同身受，如果换作是我长时间地排队也很着急。您提出的建议确实能够减少客户排队等待时间，我会把您的宝贵建议向网点负责人反馈的。要不您先到我们

的休息等候区看一会儿报纸，我给您沏一杯热茶，快要到您时，我来通知您。”

3.迂回婉转型

这类客户给大堂经理带来的困扰是，他们虽然点头附和或认可大堂经理提供的服务，但是并没有付出实际行动，仍然在厅堂内来回走动。大堂经理也很难捕捉到客户真实的需要是什么。对于这类客户，大堂经理要设法了解客户不想到指定区域等候的理由，站在客户的角度引客户说出真心话，借此机会说服客户到适合的区域等候办理业务。值得注意的是，大堂经理切记不可心急，否则达不到预期效果，反而可能招致客户的不满。接下来，我们看一个厅堂案例。

> 大堂经理：先生，您好！请问您今天办理什么业务？
>
> 客户：看一下你们的理财产品。
>
> 大堂经理：请您随我到这边来，我让专业的理财经理跟您详细介绍一下。
>
> 客户：我就在这边看看，有问题自己去问。
>
> 大堂经理：您以前来网点买过理财产品吗？收益怎么样？
>
> 客户：买过一次，但是收益不高。
>
> 大堂经理：这样，您跟我到理财专区来，那里还有很多理财产品供您选择和比较，这里只是粘贴了很少的一部分，而且我们的理财经理可以根据您的实际情况为您量身制订您专属的理财规划！
>
> 客户：我说怎么就这几个产品呢！那好，走吧！

上述案例中，大堂经理面对第一次分流的失败并没有放弃，而是与客户进行再交流，发现客户在网点购买过理财产品并对收益这一因素特别在意。大堂经理抓住了二次分流机会，告知理财专区有更多符合客户要求的理财产品可供选择并且可以提供专属的理财方案，最终将客户成功分流。

WMI观点

1.大堂经理需准确把握厅堂三次分流的黄金分割点，即客户进门取号时、客户等候时、客户办理业务时三个时点，并依据不同场景，活用话术，同时配以相应的动作。

2.大堂经理可以从岗位身份、贴心服务、专业素养、职业形象四个方面入手，以此来提高客户的信任度，拉近与客户之间的距离，快速引导客户接受大堂经理分流的动作。

3.大堂经理在厅堂内常常会面对孤芳自赏型、满腹牢骚型、迂回婉转型三类客户。对于孤芳自赏型客户，大堂经理需要多赞美，若能够了解到该客户的职业或职位，可以在称呼前加上头衔，切记不可与此类客户发生冲突，引发投诉；对于满腹牢骚型客户，大堂经理要做到笑脸相迎，避免直接回避客户，通过送报纸、递茶水等动作，缓解客户焦躁的情绪；对于迂回婉转型客户，大堂经理在面对此类客户的拒绝时需要有锲而不舍的精神，站在客户的角度，引导客户说出拒绝到指定区域等待业务办理的原因。

第十二章
优质服务，柜面营销的“杀手锏”

各家银行虽然一直都在倡导拓宽营销渠道，并通过各种外拓、联盟、沙龙等活动拓展客户群体，但在实际的服务营销中，柜面营销的成功概率更大，客户更加信任为其办理业务的柜员。如果柜员只是依靠天然的产品优势，盲目向客户推荐产品是很难顺利达成营销目标的，柜面营销同样需要讲究方法和技巧。

在网点转型过程中，虽然许多柜员在网点导入结束之后，转介与营销的意识都有了逐步提高，但“一句话营销”的技巧还是略显生硬，甚至不够精练。柜员的“一句话营销”是一个由“固化到僵化，到细化，再到精化”的过程，需要花费一番精力，如果只是简单地把它看成是一种营销动作，那么就忽视了它的重要性。

首先我们来看一个发生在网点的真实案例。

> 小王是银行网点的一名柜员，他在某天办理业务时发现了一名潜在客户，经过小王的努力引导和劝说，成功向客户营销了产品。小王是怎么样营销的呢？
>
> 小王：您好，欢迎光临，请问您需要办理什么业务？
>
> 客户（拿出一张普通银行卡）：我要办理5 000元转账。
>
> 小王：好的，我马上为您办理！先生，您知道转账有一种方式既可以为您节省手续费，又可以不用到网点奔波、排队吗？
>
> 客户：什么方法？
>
> 小王：您只需要开通电子银行，以后您就可以在家里转账了，还可以交电话费、水电煤气费，不用再跑到营业厅了，给别人转账汇款既方便，又免收手续费。
>
> 客户：是不错，下次再说吧！
>
> 小王：其实您这次来得真巧，我们现在正好在搞活动，原本要40元的U盾，现在开通就免费赠送给您，要不现在帮您办一个吧！

客户：这么好，那好吧，既然是免费的，我就开一个吧！

小王（拿出一张电子银行申请表）：这张表格非常简单，您把这几项填写一下就行了。

柜员在办理业务时，采用“一句话营销”，先引起客户的好奇，比如在案例中的“您知道有一种……的方式”，再激发客户的兴趣，利用“U盾免费”吸引客户，向客户成功营销。

所以在网点，柜面营销的话术要简短，争取在15秒内进行“一句话营销”，通过精准话术营销深入客户需求，打动客户。“一句话营销”的好坏直接影响网点的业绩水平。因此，网点管理者绝对不能轻视。

一、克服心理障碍，敢于开口

对于刚开始实施网点转型的银行网点，柜员对营销还不习惯，营销意识不够强烈，对营销工具和话术也不太熟悉。而要做好柜面“一句话营销”，就需要柜员努力培养自主营销意识，并且尽快适应柜面营销相关的工具，具体可以从以下两方面去实施。

（一）熟悉话术

柜员首先要逐渐熟悉所要推荐的产品，逐渐培养“一句话营销”的意识，参考配套动作和话术。

如“您好，您办理的业务大概需要××分钟，这是我行热销的××产品，您可以先了解一下。”当说到“这”时，右手五指并拢指向台卡；当说到“您”时适当地把台卡推到客户面前，将客户的注意力转移到产品信息上，而不是在办理业务的柜员身上。这样不仅可以宣传银行网点的产品，还可以减少客户无聊的等待时间，从而降低客户的抱怨概率。

在适当的时间里，柜员也可以询问客户：“您对我们的产品一定很感兴趣吧，我这就呼叫大堂经理，为您详细解答！”一般情况会有两种结果，一种是客户接受提议，那就可以进行联动营销，及时将办理完业务的客户引导至其他区域进行下一步的服务营销工作；另一种情况是客户婉言拒绝，这时候柜员可以将相关产品的二次营销卡或宣传折页，连同单据一同双手递交给客户，这样可以让客户将宣传资料带走回家阅读。

以上是柜员在柜台实施“一句话营销”的动作和话术参考，要想在此阶段将这一简单的动作和话术练好，就需要不断地练习，将生硬的动作逐渐做到

熟练、自然。

（二）敢于开口

敢于开口是柜员营销的关键，不敢开口，一切都是空谈。在上述案例中，小王就敢于开口，不厌其烦地给客户介绍产品，即使被拒绝也没有放弃，这种营销意识和锲而不舍的精神是值得员工学习的。在实际工作中，很多柜员不好意思给客户介绍产品，开口率不高，这是营销成功率不高的主要原因。因此，柜员想要提高成功率，首先就要加强营销意识，提高开口率。

在培养营销意识这个过程中，柜员可以利用晨会、夕会等时间集体练习柜员“一句话营销”的动作和话术，集体展示，互相监督，互相纠正。在机械化动作、标准化话术的层面上，让柜员敢于做动作、敢于开口，逐渐将这些动作、话术培养成习惯性动作。

当然，柜员即使把营销动作、话术培养成习惯，还是远远不够的。有些客户可能会随机询问一些相关的问题。例如，对于手机银行，客户可能会随机询问“手机转账免费吗？我要是想转外地农村信用社，能转吗？什么时候到账？收费吗？”等一系列问题。因此，在面对这些常见问题时，柜员就要熟练记住回复的话术与技巧，并在服务的同时积极寻找合适的营销机会。

二、提升营销效果，“三个一”法

在营销过程中，客户有时候也会提出一些非常见性的问题，而柜员通常忙于办理业务，很难再分神思考，如果未能很好地为客户解答问题，那么可能就浪费了一次宝贵的营销机会。所以网点可以根据各项产品的特性，按照“一个产品＋一组话术＋一套工具”提炼出营销方法，并且通过对柜员进行“三个一”的营销训练，提高产品营销的成功率。

（一）一个产品

营销最重要的就是找准客户的需求，推荐合适的产品，而产品的选择又不宜过多，只要一个就好，否则会对客户的选择造成混乱。所以选择产品时，要与厅堂主题营销方案的规划设计相结合；选择好产品以后，要明确分析该产品的特点，包括产品的目标对象、办理条件、产品简介、产品功能（金融与非金融功能）、产品用途、注意事项等。

在具体分析时，可以利用SWOT方法去分析该类产品的特点：

- S——产品在办理、操作、成本、收益等方面自身具备的优势；
- W——该产品在上述方面自身具备的劣势；
- O——在外部环境变换的条件下（如利率市场化、互联网金融等）该产品所具有的生存发展的机遇；
- T——在外部环境变换，尤其是面对他行同类产品竞争时，本产品所遇到的挑战。

（二）一组话术

当充分了解这个产品的特点之后，接着就要制定相应的产品介绍话术和可能出现的异议处理话术，预计的异议处理可通过头脑风暴进行汇总和解答，然后再将这些话术进行精简，提炼出核心话术，在晨会或夕会的时候进行模拟演练。

（三）一套工具

当提炼完这些话术以后，可以将全部话术写在台卡的背面，以台卡为营销工具，方便柜员阅读，辅助柜员营销。当客户询问问题时，柜员不需多想，只要在台卡背面寻找答案念出即可。

当然，网点也可以增设一些考核、竞赛等环节，如举办网点“最佳话术评选”等活动，以员工设计的话术被网点其他人员采纳或柜面营销相关产品数量为相应的考核依据，根据厅堂主题营销方案的规划周期按月评比，促进员工积极思考，努力实施柜面营销。

三、识别价值客户，细心发掘

柜员的核心职责是快速、准确地为客户办理业务，根据客户业务办理的情况，对资产异动的客户实施挽留，主动推荐客户办理渠道类业务和识别高价值客户并进行转介。

想要开展柜面营销活动，为客户推荐最适合的产品业务，首先要了解客户的信息。在整个业务办理的过程中，通过观察、聊天、查询等方式掌握客户的基本信息，通过柜面“服务营销七部曲”，识别有价值的客户，并通过岗位衔接，将意向客户推荐给大堂经理或理财经理。

（一）站相迎

客户走进一米线，需要以标准站姿施迎客礼，面带微笑，目光柔和注视客户，向客户问好："您好，欢迎光临！"同时请伸出右手指向座椅，请客户入座。注意观察客户的年龄、穿着打扮，如是否身着高档服装或配搭名表、首饰等。

（二）笑相问

当客户入座后，面带微笑，主动询问客户需办理的业务："请问您办理什么业务？""请问有什么可以帮到您？"这个环节要特别关注办理大额业务的客户，如关注他们的大额存取款、汇款、存款证明、理财产品等。

（三）礼貌接

礼貌地让客户提供办理业务所需的物品："请出示您的证件/银行卡/存折。"面向客户，双手接物，目光注视客户递交的物品。这个过程中可根据客户提供的单据进行客户信息分析，如开户的地址、工作地点填写为高端社区或写字楼、透露本人或家庭成员从事高收入职业的客户，均可作为潜力客户，还可通过业务管理系统显示的客户信息、出示我行或他行VIP卡，判断客户是否为潜力客户。

（四）及时办

按照客户的需求及时为客户办理业务，通过系统识别客户余额、交易情况等信息，递送重点产品的宣传折页或介绍营销台卡，为下一步进行产品推荐和转介做准备。如"您的业务办理需要××分钟，这是我行近期的优惠活动，很多客户都在关注，您可以先了解一下。"而对于贵宾客户的推荐可以说："您是我行的贵宾客户，这是我们专门为贵宾客户推出的优惠活动，您可以先了解一下。"

（五）巧推荐

根据客户办理的业务种类等识别客户，并激发客户需求，巧妙地向客户营销产品。如"看您对我们最新的优惠活动挺感兴趣，不如耽误您两三分钟，由我们专业的理财经理向您简单介绍一下。"对于未持卡的贵宾客户："××先生/小姐，您可以申请我行的贵宾卡，享受更多专属服务，我可以请客户经理给您介绍一下。"针对潜在贵宾客户，还可以发放"贵宾体验卡"，增强客户体验。

（六）提醒递

业务办理完毕，柜面服务人员面带微笑，双手将款项、单据、证件和卡片/存折递送给客户，同时提醒客户核对并收好，以免遗落。为意向客户引荐大堂经理或理财经理时，如客户愿意接受引荐，可使用通信设备请求大堂/理财经理前来协助，或填写客户转介卡；当客户不愿意接受引荐时，可根据系统内客户登记的信息，填写《柜面客户信息收集表》，便于后续进行跟踪维护。

（七）笑相送

在起身目送客户离开时，还可以再次进行宣传推广："这是您的银行卡和业务凭条，这是我行的服务资料和理财经理的名片，请拿好！欢迎您有空找我们的大堂经理或理财经理做进一步的了解，再见，请慢走！"

柜面的识别推荐是网点厅堂协销工作的重要环节，识别是前提，推荐是关键，柜员"服务营销七部曲"要形成一种工作习惯，通过"多看一眼、多说一句、多伸手一次"充分发掘身边的潜在价值客户。

四、建立客户档案，勤于维系

经过上述介绍，我们可以看到前面两步侧重于营销技巧的分析与工作实践，除此之外，营销成功与否，最关键的因素还是与客户的情感维系，而与客户的情感维系是不需要什么技巧的，最重要的是尽量做到勤于联系，做到客户绑定。

经常与自己联系的朋友与十几年不联系的同学，忽然同时发信息邀请自己参加他们的婚礼，两者的差别是很大的。同样地，营销客户也是一样，相对于老客户而言，陌生客户是比较难营销的，因为他并没有和柜员建立情感上的联系，一旦柜员向他进行营销，就很容易产生抵触情绪，客户有保护自己的欲望，并且会非常计较自身利益的得失。但是有长期情感联系的客户，他会认真听完柜员的分析，信任柜员并愿意成为柜员的忠实客户。做好客户关系的维护，也是网点柜员需具备的能力。

（一）建立客户信息档案

做好客户关系维护，首先要知道自己有哪些客户，了解这些客户的基本信息，再从中筛选有价值的客户。网点柜员在服务营销过程中，可以对意向高价值客户、大额资金异动类型客户的信息进行收集、记录。客户信息收集的内容，主要包括客户姓名、联系电话、身份证号码、账户资产金额、产品购买情况、客户的类型（属于潜力客户、VIP客户还是资金异动客户），当有了这些客户资料，柜员就可以更进一步与客户进行沟通交流，

认识和了解客户，再次与客户沟通的过程中，能更快拉近与客户的关系。

现在很多柜员在给客户办理业务的过程中，能成功地对客户进行营销，但是柜员都不认识和了解客户，当再次提起该客户的名字，或者客户再次到柜台时，柜员对客户还是一无所知、一脸茫然。因此，柜员在日常工作中，尽可能对客户多一点了解，留下客户的联系方式和个人信息，并建立客户信息档案，同时最好能够创造多一些接触业务的机会，因为单一的产品是很难留住客户的。基于此，在给客户办理完业务时，可以留一张名片给客户，让客户能够记住你，增加自我营销的机会，打造属于自己的品牌。

（二）客户关系维护

网点柜员对于客户维护工作，要变被动为主动，时间不够和精力有限是网点员工遇到的普遍难题，也容易成为我们的托词，而要想真正把客户维护拓展工作落实，则必须多挤、多调配，充分安排及利用时间。柜员可以将每天的工作时间区分定格为具体的工作目标，如班前、班后，多抽出半个小时，班前梳理、邀约，班后总结、计划；班中随时收集积累客户需求与信息。班后在每天八小时之外，还可通过短信、电话的方式给客户生日祝福、存款/理财到期提醒、活动提醒、节日祝福。“精诚所至，金石为开”，把客户当成朋友，才能成为客户的朋友，赢得客户的认可与信赖。

也许做到这些对于柜员来说花费的精力可能较多，然而，一般网点都是固定的，周边的客户群体也相对稳定，到网点办理业务的人也比较熟悉，只要柜员做个有心人，在办理业务时对客户加以关怀，就会得到意想不到的效果。

在日常工作中，可以对客户多一些沟通，多一点赞美，例如：

“王阿姨，又来给孩子寄生活费啊？您孩子可真厉害，考上×××大学。”

“李姐，好长时间不见，又变漂亮了。”

这些所谓的话术只是一种客户关系的维护，其实没有什么技巧可言，只要是关心客户的话术都可以大胆去尝试。客户关系维系需要做到宁拙不巧，宁实不华。



WMI观点

柜面营销成本低、效率高、开展方便，具备许多优势，柜面营销的重点在

于识别客户和目标客户并进行转介。然而对于许多柜员来说，柜面营销却难以开口。据WMI实践分析，难点在于以下两个方面。

1.信心

信心是柜面营销基础，信心来源于精心准备。所以，在晨会、夕会时，可以对此勤加训练。

2.目标

目标是柜面营销的根本。目标不明确或目标有形无实，是造成营销动力缺乏的关键，所以可将目标分解到人、分解到时间、分解到行为，同时让柜员清晰认识目标，努力进行柜面营销，才能取得营销成功。

第十三章
厅堂微沙，让等候变得有趣

厅堂微沙（以下简称“微沙”）是指网点大堂经理或理财经理在网点每日客流高峰期（一般为等候人数超过10人的情况，具体可视网点情况而定），在网点厅堂等候区举行批量营销宣讲活动。它是转移客户因等候时间过长造成的焦躁情绪、创造营销机会、厅堂有效管理和营销的重要手段。厅堂微沙内容取材丰富，可以进行金融防诈骗知识普及，如假钞识别、防范电信诈骗等；可以开展银行服务宣传教育，如自助机具的使用、手机银行的使用等；可以开展热销产品的宣传；可以进行重点业务的推广。

一、精益求精，厅堂微沙全流程

厅堂微沙开展时间：每日客流高峰期，如每日上午10：00和下午16：00（具体可根据不同网点的高峰时间进行调整）。通常每次微沙持续时间不超过15分钟。

宣讲对象与主持人：宣讲对象为营业网点等候区的客户，一般等候客户超过10人即可开展微沙，人数过少时，会经常出现等待客户被叫号、中途离场的情况，这会降低集体宣传的效果，无法产生一定的影响作用。主持人一般为理财经理或大堂经理，也可以由大堂经理和理财经理共同协作开展。

准备工作：首先，在开展微沙前，主持人应请其他大堂人员协助开展大堂管理工作，以免在开展微沙时被新进入的客户打扰，或是大堂发生其他突发事件，良好有序的大堂环境，是开展微沙的基础。其次，微沙主持人应准备好理财看板、数量充足的产品推荐卡、有奖问答环节中的小礼品以及大堂经理移动文件夹（含计算器、名片、网点联系卡、常用票据、小便签等），目的主要是在现场营销时方便帮助客户计算收益、记录客户信息与联系方式；最后，大堂经理应做好专业内容的准备，详细了解产品或相关活动优惠细节，准备好相关话术。有条件的支行，可以配备迷你麦克风，提升微沙效果和客户体验。

1.开展流程

- 折页发放：宣讲前先向客户发放宣传页。

- 礼貌问候：亲爱的各位××客户，大家上午/下午好，欢迎光临××银行××支行！

● 身份介绍：我是这里的……（具体职务），我叫……（具体姓名）。

● 开场破冰：在座的有办理过××业务的请举手，让我了解一下。（互动，让客户参与其中。）

● 主题说明：今天主要是……（介绍主题，如果有“有奖问答”环节，可一并进行说明。）

● 过号提醒：同时提醒您，在听我们讲解的同时请留意自己的排队号码，以免过号，柜台会叫号三遍，同时我也会定时提醒大家。

● 产品说明：简要对产品或服务的卖点、亮点进行介绍即可。

● 有奖问答：下面来提几个问题，答对的客户可以获得一份小礼品。（从宣传折页的内容中选择几个要点提问，提问后派发事先准备好的小礼品。）

● 结束促成：礼貌结束，及时转化厅堂微沙的成果。参考话术：今天的沙龙讲堂到此结束，需要现场开通或办理该业务以及想要进一步了解咨询的客户，欢迎联系我和我们网点的任何一位员工。感谢您对××行的支持和厚爱，祝大家生活愉快！其他可供参考的话术：我们今天会有20个名额，现场开通××业务有礼品赠送，先到先得，如有需要可以举手登记一下，等一下轮到您的排队号码时，可以在柜台同时办理。

2.注意事项

● 微沙活动开始前需要注意观察客户情绪，遇到有情绪激动的投诉客户则暂缓开展，先通过攀谈、递水、疏导等方式缓解客户激动情绪，保障营业秩序。

● 在微沙活动组织过程中需要积极引导客户参与活动，可以安排关系较好的客户作为活动氛围的调动者，激发其他客户的参与性与积极性。

● 一场微沙通常只介绍一种产品或服务，应避免时间过长、客户注意力分散或因为轮到叫号而不断退出微沙的情形的发生。

● 留心微沙举办过程中遇到的问题，形成有效的话术应对集，作为网点的经验财富。

厅堂微沙在促进员工提升主动营销意识、拉近客户关系、增强厅堂营销氛围、扩大宣传效果、提升服务影响力上有显著效果。同时，微沙具有举办时间灵活、内容形式多样、成本低廉、无须邀约客户、成效转化快等优

点。所以坚持开展厅堂微沙是网点进行日常客户营销维护工作的有效方式之一。

二、助推营销，银保产品主题厅堂微沙

理财经理经常存在这样的困扰，每到产品到期日或工资代发日，厅堂转介总是特别的多，经常分身乏术，刚给一位客户讲完产品还来不及达成交易又有新的转介客户到来，无奈又要将同样的产品介绍再次讲给新的转介客户听，不但占用了大量的时间进行重复性工作，并且因为与客户缺乏深度的交流互动导致成交率较低。如何解决这一困境？厅堂微沙是一个非常好的解决方案，将厅堂转介的客户集中在一起，一次性讲授产品卖点，同时解答客户疑问，如果有一位客户达成成交意向，还会带动其他客户对产品产生信赖感和购买意愿，厅堂微沙是一个将个体营销转化为批量营销的高效媒介。如何利用好这一媒介实现业绩提升呢？除了按照上文提到的开展步骤和注意事项进行筹备以外，我们还需要做好以下四个核心步骤。

1.第一步：转介客户的筛选

以银保产品营销为目的的厅堂微沙在选取客户时要注意选择有理财意向且时间充裕的客户。可以优先选择对厅堂发放的折页感兴趣的客户、理财到期的客户或曾经购买过理财产品的客户，这一类客户本身对于产品没有抵触，在营销过程中就更能够产生购买意向。

2.第二步：微沙场地的选择

建议在半开放的理财区或礼品堆放区开办以银保产品营销为目的的厅堂微沙。首先，理财区或礼品堆放区相对较为安静，客户能够清晰地听到微沙主持人讲授的内容，同时又便于理财经理或大堂经理及时看到厅堂的动向，兼顾厅堂管理；其次，选择礼品堆放区附近能够给予客户视觉上的冲击，只要当场成交，就能抽取实物礼品，如果厅堂堆放的礼品丰富，那么在礼品堆放区附近召开产品销售微沙能够给客户带来非同一般的刺激，成交率也会有所提升。

3.第三步：产品介绍的方式

为了让客户能够清晰理解银保产品的内容并形成深刻的印象，建议以互动的形式展开产品有奖问答，并且一次微沙建议只介绍一个产品以加深客户印象，以三年期趸交产品为例，互动提问可以设置以下内容。

“请问各位知道现在3年期定期存款的利率是多少吗？”

“大家存定期的理由是什么？安全性高？还是为了获取一定收益？”

“大家知道现在物价涨了多少吗？比如说猪肉？”

“大家认为存3年定期获取的利息能抵过物价上涨的金额吗？”

“那我们现在有一个产品，既有如同存定期一般的安全性，又有高于3年定期的收益，大家有了解过吗？”

在提问过后，简单地介绍一下产品的优势和卖点，如安全性高、高于定期收益、额外附赠保障等，然后再次就产品的优势提问，互动提问可以设置以下内容：

“大家记住了吗？现在是我们的有奖问答环节，答对即可获得小礼品。”

“请问我们今天介绍的产品叫什么名字？”

“今天介绍的产品收益是多少？比如存5万元，3年后可以拿多少钱？”

“这款产品如何购买？”

“这款产品到期后如何取出？需要什么证件和手续？”

在有奖问答环节后说明当场购买的优惠，如现场购买直接抽取奖品，无须再次排队，直接在贵宾室购买等。

4.第四步：客户单独洽谈接触

对于在产品讲授环节听得特别认真或在互动环节获取过礼品的客户，应给予重点关注，这些客户通常是有购买意向的客户，建议留下这些客户的信息，并单独与之面谈，回答客户的问题，解除客户的疑虑，尽量促成当场成交。

三、现场体验，手机银行或网上银行的开通激活厅堂微沙

开通激活手机银行或网上银行这一业务的通常是柜台转介的大户，柜台工作人员为客户办理了该项业务以后，通常需要大堂经理配合帮助客户激活才能计算到网点的业绩中，所以大堂经理大量的工作时间会被这一项工作占用，当有多个客户同时需要激活网银或手机银行时，大堂经理往往分身乏术，难免有客户感到不耐烦而放弃激活网银或手机银行。如何在网点同

时有多个客户需要激活办理手机银行或网银时，高效帮助客户激活该项业务又不影响大堂经理厅堂管理的其他工作呢？厅堂微沙是可执行性较高的解决方法。要举办好一场高效的手机银行或网银的开通激活厅堂微沙，我们需要把握以下几大要点。

1.第一点：地点的选择

渠道类产品激活如网银、手机银行的厅堂微沙，举办的场地最好选择在网银体验区，网点的网银体验区设置的位置最好选在较为开阔的地区，距离客户等候区有一定的距离。在网银体验区召开渠道类产品激活的厅堂微沙便于微沙主持人进行实际演示，客户在了解具体操作步骤后也能立即进行操作，大大节省了时间。

2.第二点：物料的准备与操作演示

在举办以网银、手机银行激活为目的的厅堂微沙时，需要提前准备好网银、手机银行操作指南，指南的制作有两大要点：第一，字体要放大。年轻人有使用渠道类产品的习惯且每家银行渠道类产品的操作界面都大同小异，需要我们进行详细指导的一般多为中老年客户，所以操作指南的字体一定要足够大才能让中老年客户看清；第二，要以图文结合的形式说明。建议减少文字说明，尽量呈现操作界面的图片，方便客户理解并对照操作。

微沙主持人在讲解的过程中可以配合现场操作演示以方便客户理解，在人少的情况下，可以直接在网银体验机上进行演示；在人多的情况下，如果有条件可以使用笔记本电脑登录网银或手机银行操作演示界面，用投影仪放大向客户进行展示。

3.第三点：鼓励客户自行操作

以网银、手机银行等渠道类产品激活为主题的厅堂微沙，举办的主要目的是教会客户操作方法并鼓励其积极使用，而不是替代客户操作。基于这样的目的，这类微沙必须准备鼓励客户现场自行操作的环节，所以在主持人演示完毕后可以现场鼓励客户自行操作，而微沙主持人可以在客户操作遇到困难时给予帮助，对于自行操作成功的客户给予小礼品（如手机挂件等）的奖励。对于优先自行完成激活操作的客户可以鼓励其帮助其他客户，另可以额外赠送小礼品，这样做也减轻了微沙主持人自身的工作量。

四、立足服务，金融防诈骗宣传厅堂微沙

以举办金融防诈骗知识宣传为主题的厅堂微沙，其主要目的是在网点较为

繁忙、客户等待时间过长时，为了缓解客户的不耐烦情绪，避免造成服务投诉而举办的。这类厅堂微沙是不带营销目的性质的，是厅堂管理的一种演变方式和技巧性手段。所以这类微沙通常由大堂管理人员主持开办，需要提前准备一些免费的防诈骗宣传手册和小礼品，礼品袋中可以夹带一些热销产品供客户在等候办理业务期间自行阅读，省去大堂经理在厅堂发放宣传折页的时间。这一类微沙虽然举办流程较为简单，但执行过程中也有一些要点需要注意。

首先，举办的地点应该选在客户等候区，方便客户随时关注叫号顺序，避免过号的情况发生。

其次，在主持人讲解的过程中，需要关注柜台叫号提示音。一般柜台叫号提示为3次，如果听到柜台重复叫号，需及时提醒参与微沙的客户是否轮到办理业务了，同时举办微沙前要与柜台工作人员协调好叫号时长，每一次重复叫号之间有10~15秒的间隔，确保微沙主持人有足够的时间提示客户，同时客户能够有充裕的时间前往柜台办理业务。

最后，因为此类公益宣传微沙是在厅堂客户较多的情况下举办的，所以在微沙举办的过程中，保持厅堂秩序是非常重要的，如果增加了厅堂的混乱程度，就本末倒置了，所以在举办此类微沙的过程中，除了主持人之外，另外需要一名工作人员协助维持厅堂秩序，如果由理财经理负责主持微沙，大堂经理就可以协助维持秩序。如果厅堂只有大堂经理，那么则可以由大堂经理主持微沙，由保安人员负责维持秩序，微沙的时间也要严格控制在10分钟左右，避免影响到客户办理业务。

五、全面宣传，“客户节”活动宣传厅堂微沙

在旺季营销的时节，各网点都会开展匹配的旺季营销活动，例如“客户节”活动。通常活动的目的是为了吸引客户资金沉淀或是维护既有客户防止资金流失。有些金融网点的“客户节”活动开展得非常成功，另一些金融网点的“客户节”活动的开展则流于形式，难以产生效能，是什么原因造成的结果差异呢？产生差异的关键在于宣传。通过许多网点的实践案例对比，我们发现能够实现全员宣传的网点（全员宣传包含：柜台一句话营销、营销氛围营造——音响、台卡、海报、理财经理和大堂经理积极宣传与沙龙举办）基本都达成了较好的效果，而部分开口介绍率较低、宣传不到位的网点，“客户节”活动效果基本没达成。如何实现高效的宣传通常是一门学问，即使是活动效果优秀的网点，在活动宣传上也是投入颇多，除了物料的投入，人员的投入在旺季营销时期才是最珍贵的。例如，需要对全员进行话术培训，需要外拓走访，需要以电话、短信告知客户，需要进行厅堂的一对一营销等。为了达成更好的宣传效果并节约人力、物力的投

入，做到有针对性地宣传并提升产能，我们就需要开展一场优质的活动宣传微沙了，此类微沙虽然看似是一场以宣传为目的的微沙，但我们举办此类微沙的深层目的是为了驱动产能的提升。所以在举办此类微沙时，我们要掌握以下三个关键点。

第一，微沙的举办可以设置在“客户节”礼品堆放区或抽奖区，首先从视觉上吸引客户关注，让其对于活动礼品有直观的感受。

第二，时间的选择。为了更好地利用“客户节”活动提升产能，建议举办以“客户节”宣传为主题的厅堂微沙，举办的时间选择在大批客户产品到期、存款到期的时间，利用“客户节”活动的宣传鼓励客户资金留存，防止他行挖转我行客户。同时，也可以选择客户在他行资金到期的时间举办“客户节”宣传厅堂微沙，保证我行在营销客户转入他行资金时，客户的资金处于闲置、随时可转入的状态。要把准此类厅堂微沙召开的时间，平时对于客户的维护和对客户资金动向的了解是两大基础，只有做到了解客户才能找到最好的时间点召开微沙从而突破产能。

第三，现场氛围的把控。以“客户节”活动宣传为主题的厅堂微沙在内容宣讲上较为简单，主要宣导相应的兑奖政策和奖品等级即可，最为重要的是对于现场氛围的把控，需要营造出热烈积极的现场氛围。因此，在前期参与客户的选择上可以挑选已办理完业务正准备参与兑奖的客户、有办理业务意向但尚未办理的客户、现场对礼品感兴趣的客户以及与理财经理关系较好的熟客。在活动政策宣导结束时，直接安排已办完业务的客户进行现场抽奖和礼品兑现，使现场氛围更为热烈，也可以安排关系较好的客户现场成交并抽奖，进一步刺激犹豫不决的客户，利用从众效应促使客户尽快成交。



WMI观点

厅堂微沙不仅是客流高峰期维持厅堂秩序的有效手段，更是创造营销机会、提升网点产能的秘诀之一。

成功地举办厅堂微沙，关键有三点：第一，选对时机，厅堂等候人数达10人时为最佳时机；第二，选好地点，根据不同主题，选择在厅堂适合的区域开展活动；第三，互动交流，设计好微沙互动环节，充分与客户交流，让客户产生购买冲动，促进产品营销。

第十四章
厅堂联动，提升网点服务营销的利器

在转型辅导过程中，听到行长抱怨最多的是："为什么去其他银行的厅堂体验就这么好呢，我们自己的员工怎么就做不到呢？能否让员工在转型的过程中有所改进，让我们的网点也更有吸引力呢？"

到底是什么创造了客户满意？虽然客户满意看上去是客户对银行服务的一种主观评价，但产生最终结果的却是银行本身在有效组织下的待客之"道"，它不是网点一天两天的努力，更不是一个人两个人的付出，而是一个组织的凝聚力和执行力所产生的成果。以往我们在探讨厅堂联动营销的有效性问题时，偏重于从员工的技术层面去探讨他们该如何执行，但今天我们想重新审视这个问题，从凝练组织的管理模式、培养以人为本的组织文化方面来达成网点吸引力的提升以及联动营销工作的可持续推进。

业界有一个共识，就是优质客户的吸引与保有绝不是一次两次的服务决定的，而是在某个瞬间，网点硬件的便利性、人员的专业性、服务的周到性等中有某项因素打动了客户，赢得了客户初步的好感。在之后的服务过程中，银行网点都达到或超越了客户的期待，那么，网点便能吸引并保有这位客户。实践发现，在这些综合因素中，人员的因素对客户的购买决策起到了更为重要的作用。可以说，唯有客户的好感和信任不可辜负，而员工行为才是提升好感、建立信任的最为重要的催化剂。很多银行的经营管理者达成了这样的共识：具备良好素质的营销人员是银行业绩的强大助推力。因此，众多银行开始集体转型，网点开始"全员营销"。

无论是新客户还是老客户，都会在网点厅堂与员工"相遇"。一个成熟的厅堂联动营销模式，要以网点为单位，以员工的优质服务为载体，以岗位与岗位之间的密切合作、优势互补为前提，给进入这个网点服务"磁场"中的客户提供优质的服务体验，从而达成更高的营销业绩。未来的经营管理要想再进一步，不仅要关注单个客户单次消费的"满意度"，更要提升网点客户整体服务的体验度，在实践中尤以打造"厅堂联动营销"的组织机制为重要抓手。

一、打造磁场，赢得客户的归属感

相信每一个网点负责人心中都有一个梦想，就是VIP客户能够说出以下的话语，"你们网点的员工我都喜欢，每次来你们网点我都像回家一样，你们网点和别的网点不一样，我就认准你们了！"

能够做到这点的网点毕竟是少数，而全员营销就像是打造一块以网点获客为目标的“磁场”，将进入网点的客户牢牢吸引住。客户进入磁场后，或许是因为大堂环境的舒适便捷；或许是因为大堂经理的热情专业；或许是因为柜员的高效友善；或许是因为与理财经理的“情投意合”和客户体验良好，但只有每一个环节都发挥其作用时，才能最终发挥网点如磁场般吸引客户的作用。

所以，厅堂联动营销的优势是使客户感知到他所接受的是整体和专业的服务。银行网点如果能使客户感受到高效的团队氛围，并且每一个环节都能使客户感受到处处以“我”为中心的设计，那么客户便会对银行产生信赖感，未来甚至会产生依赖感。

在落实的过程中，网点员工需要将服务理念和专业营销技能结合起来，网点负责人需要将内控团队（柜员为主）和营销团队连接起来，以客户动向为设计主线，使整个厅堂服务成为一个整体循环，为客户提供整体性和专业化的服务。

那么，如何让客户在厅堂联动营销中获得归属感呢？员工们需要记住几个关键词。

1.关键词一：有始有终

厅堂联动营销是让客户在网点办理业务时，感受到所有的服务能有始有终地贯穿在一起，要避免半途而废的服务。如果要让客户产生归属感，那么需要让客户感觉时时刻刻被关注着。

接下来我们看一下实际案例。

大堂经理：您好，请问您需要办理什么业务？

客户：我定期快到期了，想查一查。

大堂经理：好的，您需要了解一下我们银行的理财产品吗？

客户：不用了，我就查一下。

大堂经理：好的，这是您的号码纸，请在等候区稍事等待。

客户：好的。

（请××号客户到3号窗口）

柜员：您好，请问办理什么业务？

客户：帮我查一下定期有没有到期吧。

柜员：好的，请稍等……阿姨您这笔定期8万是昨天到期的。您这笔钱急着用吗？

客户：暂时不用。

柜员：阿姨您看，我们网点目前有一款产品我看挺适合您的，您前面那个客户刚刚就是来购买这款产品的呢。

客户：什么产品？

（大堂经理听到以上对话，走近柜台）

大堂经理：（顺势递上折页）这是一款预期收益较高且具保障功能的产品，您可以简单看下，我们有专业的理财经理可以为您介绍。

柜员：是呀，我看您今天也不赶时间吧，您和我们小王一起去理财经理那里了解一下吧！（顺势将客户的卡折交还客户，手势“请”客户和大堂经理一同离开。）

大堂经理：您随我到理财经理办公室，请专业的理财经理为您介绍一下吧。

客户：好的，谢谢。

大堂经理：不客气，这是我们应该做的。请问您贵姓？

客户：我姓张。

大堂经理：张女士，这是我们的理财经理。李经理，这位张女士的定期8万元到期了，请帮忙推荐一下适合张女士的理财产品。（眼神示意）

理财经理：好的。张女士，您好！请坐。

大堂经理：张女士，您喝一些水吧，我在大堂引导台，有什么需要我帮忙，您在那里能够找到我。

客户：好的，非常感谢。

（客户与理财经理沟通后，大堂经理离开并返回大堂，几分钟后看见张女士从理财经理室走出。）

大堂经理：张女士，您咨询得怎么样？

客户：李经理刚才帮我推荐了一款产品，但是我没买过，把资料拿回去，要和老公商量一下。

大堂经理：您放心，李经理是很专业的，平时找她的人也很多。您与李经理预约具体的时间了吗？

客户：还没有。

大堂经理：没关系，那这样吧，我帮您与李经理预约，您在这里留下您的联系方式。

客户：好的，谢谢。

这样的服务协销就达到了“贯穿”的要求，从客户进入到客户离开，主要由大堂经理、柜员、理财经理协同完成了本次的服务过程，增加了客户的营销触点，同时获取了客户的价值信息，虽然没有在现场形成一笔销售，但是后期如果客户再来，网点通过新一轮的厅堂联动营销，相信离成功就不远了。

2.关键词二：实质重于形式

当转型标准导入后，经营管理者需要认识到，引导、转介、营销话术、服务礼仪等，这些都是厅堂联动营销工作的环节，却并非要义。厅堂联动营销所要解决的问题就是如何让客户有归属感，这种归属感是让客户觉得这家银行是“我的”银行，这个网点的某某理财经理是“我的”专属顾问。联动的要点就是围绕客户的感受和需求，如果客户的感受和需求无法被顾及和满足，那么转型就不是实质化的转型，协销动作就只是花拳绣腿。

我们发现有的零售银行网点在转型过程中，只要辅导师或督导员在场的情况下，员工都会举手行礼向客户问好并开展一句话营销，但只要辅导师或督导员一离开，这些动作就会迅速走形。由于网点人员之间没有配合与合作，客户来到厅堂时感受到的是冷冰冰的礼品堆头，员工的协销行为也仅停留在了一句“有理财需求可以咨询理财经理”上。这样“花拳绣腿”式的协销和流于形式的转型，最终消耗了大量的时间和物力，却没有在客户经营

实效上达成目的。

零售业务“以客户为中心”的经营转型伊始，很多网点都会产生以上的问题。通常这样的网点负责人对于转型的理解存在偏差，未能引导员工以开发客户为荣，更无法影响员工以营销客户为乐。在他们心中，厅堂联动营销就是应付检查，做业务还是沿用老方法。

我们看到，真正好的联动营销可以是求同存异的。很多时候，网点员工会问，“老师，我不举手问好，但客户对我还是很满意呀，因为我了解这位客户，他爱听我说的话！”是的，现实中经常会发生上述情况，与只有形式没有真情的服务相比，这位员工在服务协销工作中已经探索到了适合自己使用的方式和技巧。我们虽然不鼓励所有员工都不举手问好了，但却应该允许网点员工发挥自己的待“客”之道，创新自己的沟通话术。

3.关键词三：真诚至上

当转型的动作、话术等已经固化成为一种习惯，那营销人员本身的专业素养和人格魅力将会成为营销结果的关键因素，而实质的转型就是从怕到爱、从外化到内化的过程。厅堂营销无边界，营销人员需境界。

这天，网点的理财经理经由大堂经理转介，发掘了一位他行VIP客户，把客户请到理财经理室进行一对一的顾问式面谈，同时介绍了网点储蓄业务的优势，但此时客户声称有急事就匆匆离开了。谁知第二天早上出门时，在自家小区门口偶遇了昨天这位客户，两人相视一笑，理财经理瞬间认出了对方并走上前去，与客户问好、话家常。先从非金融需求开始聊起，随即询问客户对他行到期资金如何考量，是否能够匀一些资金到自己的网点，由自己帮忙打点管理。没想到客户很爽快地答应了，更意外的是，这位客户当天白天就把资金存到了她的网点，办理了相关业务。夕会分享时，当问及营销成功的最关键的因素是什么时，这位理财经理笑着答道：“是我的真诚。我每次看客户眼睛的时候，都能够感觉到客户对我是肯定的。”

台上一分钟，台下十年功。经历长期的转型培训和自我修炼，很多营销人员从气质、谈吐到内在都发生了很大变化，在征服客户的过程中，他们往往成为最具品牌说服力的形象“大使”，用他们的真诚来打动客户。

二、优化合作，认清职能，积极补位

（一）认清职能：让员工认识到不是“应该做”，而是“必须做”

从第一次穿上制服，推开联动门，所有的一举一动都被监控摄像记录的那

一刻开始，一线的零售网点员工从拜师学习到独立工作，期间往往只有很短的时间，在这么短的时间里，员工不仅要掌握通用的办公技巧、记忆几十种凭证的使用规范和数十项银行的操作条款，还要练就相关的岗位技能（例如点钞）等。因此，这些员工自从入职到上岗，所进行的技能和规范教育要远远大于职能教育，银行网点的员工被环境所影响，往往倾向于去想“我不能做什么”，而不是“什么我能做得更好”。在某些员工身上，这一状态又会影响到后续阶段创造性地去做好客户营销的工作。概括来说，就是胆子变小了，多一事不如少一事。

问题摆在面前，一线网点员工从入职到上岗，经历了更多的技能和规范教育，而岗位的职能教育大多是通过老员工带教。这就导致了不同分、支行网点员工对于自己的岗位职能的认知差异非常大。例如，目前还有大堂经理认为除了叫号和问询填单之外其他都不是他的职能（不需要协销）。很多员工（无论新老）觉得“虽然你们给我们安排了新的工作，但是周围人都没做，我为什么要第一个做？”这个问题的解决办法只有一个，就是让每一个员工都知道这些（协销）工作必须做，而且越早养成新的习惯越好。

难点在于，厅堂联动营销要求大堂经理进行全方位的厅堂管理；要求柜员服务提升和协销转介；要求理财经理接待转介和专业服务等。从不敢、不愿、不会到尝试、提升、领悟，需要工作流程导入、反复纠偏和督导固化，这当中不仅需要管理者对每个岗位的职能有深刻的理解，而且还要对体系中每一个员工的工作进行周密的督导和部署。

曾经观察到，在转介氛围刚刚形成的伊始，一些网点的负责人就会根据每日现场和非现场的抽查，来给员工做出示范和纠偏。有些负责人甚至会利用员工办理业务的间隙，轻轻耳语提示之前某笔业务在服务和协销上做得好和不好的方面，以鼓励和改善员工的服务品质和营销技巧。这种员工沟通方式显然是及时而有效的，但在操作时要注意，不可当着客户的面进行员工教育或大声地批评员工。

（二）积极补位：让员工从“本位”到“补位”，培养全局观

优质服务可以是单个员工所为，但团队合作就需要集体的投入和智慧，在这个过程中，判断依据是整个厅堂是否形成了优质的服务的磁场，以给进入的客户带来一整套的优质体验。

如何给进入网点的客户带来一整套的优质体验？凭借的就是员工之间默契的协作与补位。网点员工数量再多，也会有每个岗位的工作边界。举一个简单的例子，在实践中，经常会发生这样的情况：大堂经理根据客户所述

的需求指导填单，但客户所述可能存在偏差，等客户来到柜台后经由柜员反复询问才发现客户填单错误，这时候有些柜员就会认为，填单是外面大堂经理的事情，随即将客户推给大堂经理重新填单。试想，这位客户若是一位潜力客户，当他再一次坐回柜员面前办理业务时，其营销话术会对他起到多大的作用？服务已失分，营销即无用。

网点负责人需要时时告诫自己的员工：客户永远是在给我们网点打分，客户的满意度也来自网点每一个人的努力付出。如果在工作中没有以客户的感受和需求为先，忽略了工作中的应急补位，那就一定无法形成良好的厅堂联动营销！在频繁的理念引导之下，员工在每次想推掉一件表面上不是他管的工作时，首先应考虑客户的利益是否得到满足，同时会有所犹豫，进而主动担责。之后，为了将工作顺利交接出去，员工会主动强化内部沟通，促使客户的维护有效落地。这才是协作，才能逐步形成联动营销。

除此以外，网点主管要让每一位员工在做好自己本职工作的前提下，对其他岗位的职责进行了解和学习，在必要时进行工作的补位。

我们发现在这方面做得比较好的网点，更加重视员工培训，让内控岗位了解营销岗位的工作内容，同时让营销岗位的员工也知晓内控岗位的工作内容。最后达到了这样的效果：在柜员了解理财经理负责的保险销售要点之后，以前经常发生的老年客户超过寿险承保年龄的错误转介再也没有出现过；同样，在理财经理了解柜面的操作规则后，每当促单成功，都会在引导客户至柜台办理业务之前先把凭证填完、证件备齐，大大缩短了VIP客户在柜台办理业务的等候时间，不仅获得了客户的青睐，也赢得了柜面同事的好感。

难点在于，在客流量非常大的情况下，每一个岗位都可能面临超负荷工作的情况，这时候就考验员工对自己的工作目标是否清晰，同时也是考验网点管理者有没有做好极端情况下的工作安排和预演。关键是，网点管理者需要对员工的工作进行底线管理，给员工规划极端情况下的工作实施要点。

每逢旺季，员工工作的紧张程度和疲劳程度都会迅速提升，而此时，就会有员工想要偷懒，推卸责任。举例来说，以往在柜面做一次完整的协销工作，需要从了解客户的需求开始，用至少一句话介绍产品优势，在客户产生兴趣之后将其转介给理财经理。但是，有的员工因为忙碌劳累而偷懒，在介绍产品时故意含糊其辞，顺势将客户转介离开柜面，表面上是遵照了行长的要求，实质上是降低了联动营销的效率，因为大多数的客户在迷茫中被介绍至理财经理处时，并没有形成对产品的初步认可，理财经理花费了更多的口舌却也未必能对客户成功促单。（虽然还是可以留下客户信息，后续进行跟踪营销。）

网点管理者的角色就是对发现的问题进行纠偏，帮助员工梳理工作思路。如果所有员工都能明白，任何推卸责任和不顾客户的行为，都是触及网点管理底线的，那么他们自身也会在工作过程中总结，思考如何简化流程以达到同样的经营效率——让自己不吃力，别人还受益。

三、凝练氛围，目标管理与持续动力

（一）在推进联动营销的目标管理中，可使用以下几大抓手

1.坚持有实效的夕会制度

在打造高效的联动营销机制的过程中，最重要的抓手就是及时的总结和反馈，利用好夕会制度。网点负责人通过白天的业务观察和巡检，结合当日业绩报表，有针对性地进行案例解析和点评，对实行联动营销机制的员工进行表彰，相反的则进行纠偏。

然而，我们经常看到这样的情形：网点负责人在夕会之前没有向员工了解当日工作情况，单凭员工报备的当日业绩来进行点评，往往就业绩谈业绩。与此同时，网点员工在夕会中显得精神涣散，手上没有任何的记录工具，思绪早已脱离会议本身的议题。这样的夕会可以说是不会有效果的。

那么，什么样的夕会才有效果呢？其实，夕会的高效性体现在围绕一天的经营效果来进行全员的深度讨论，将刚刚发生的厅堂联动营销案例加以剖析，得出其成功的关键要素，总结话术和销售技巧，现场进行员工培训与演练，并要求员工在之后的工作中加以复推。如果有转型督导员（转型大使）在场，应及时整理文字和图片素材进行上报和推广。

2.培养具有影响力的员工

一名具有影响力的员工，所代表的不仅是对客户购买决策的影响力，同时也需要其对团队协作有足够的贡献。这样的员工，是值得网点管理者花心思培养和扶植的，要让这种类型的员工帮助主管一起培养更多同样类型的员工。

但要避免的是，时常有这样类型的员工出现，刚开始还干得挺起劲，但若没有其他同伴跟上来，这样的员工往往又会退回原地。为什么？或许因为害怕网点其他员工用异样的眼光看待自己，或许是没有得到有效的激励。无论如何，网点负责人为了调节团队氛围，需要细心观察所有员工的点滴进步，加以及时的表彰和嘉奖。

3.建立良好的团队文化

网点负责人需要对员工低效消极的服务、薄弱的团队合作意识，甚至是影响客户体验的争抢客户行为进行及时的纠偏，以达到1＋1＞2的团队协作状态，也就是团队效率最佳的状态，但这不可能一蹴而就。

如何让团队氛围影响到其中的员工，让员工不由自主地跟学和模仿？这首先需要网点负责人以身作则进行表率，在厅堂之内遇到VIP大客户的时候，也能够在服务与维护上让员工感受到其专业度和专注度。同时，要提倡员工在工作时有协作与奉献精神。员工是要轮岗轮调的，但团队文化是网点固有的，它会持续影响到一批批的新进入者。

4.推行量化考核激励机制

在目前国有银行网点经营体制下，我们需要全员营销，全员营销就不可能离开柜员这个环节，没有柜员参与的全员营销一定会漏洞百出。

而柜员为什么会主动营销？关键在于公开、公平和公正的全员量化考核激励机制，没有白干的工作，所有的管理和营销工作都可以进行分值量化，所有的得分加总就是员工的绩效得分。分值高自然收入高，让“能者多得，劳者多得，不劳者不得，又劳者倍得”，并且在考核中兼顾营销、内控和服务，这就是我们需要的全面量化考核激励机制。

通过机制的调整，使所有岗位员工都主动发挥推荐营销的作用，不放过任何客户、任何时间、任何营销机会，让所有员工都变成客户经理，这才是真正意义上的全员营销。一个优秀的营销柜员甚至可以顶上一个客户经理。

（二）持续动力的来源：用心打造员工满意度

在体验经济时代，人人都是体验的经历者，同时也是体验价值的产出者。体验就是指人们用一种个人化的方式来度过一段时间，并从中获得可记忆的事件。正如服务经济的地位高于产品经济一样，体验经济高于服务经济。那是因为，一项服务被赋予个性化之后，变得值得记忆，这样才使它成为一种体验。我们现在做出的努力，不就是让客户为他在银行网点的体验埋单吗？要为客户提供定制化、独特、印象深刻的体验，员工们如果整天郁郁寡欢、对工作不满、对未来无望，那么就不可能提供给客户好的服务体验。

沿着这个思路，很多管理者已经开始思考如何对员工的“被管理”体验进行一次革命性的优化，提供让其遵循管理者思路、自行改善、超越市场和客户预期的强大推动力。

举个简单的例子。2016年夏的某天，笔者走进上海的某工商银行网点宽敞明亮的大厅，迎面走来大堂经理，在简单了解本人的办卡需求后便指引前往网点人流量较少的自助设备区域，笔者这才意识到，工商银行已经实现机器自动化办卡流程，心中暗自为节省下的排队时间而窃喜。开卡业务在自助机上顺利办理完毕，再次前往柜台办理相关代扣业务时，令人意想不到的事情发生了。在柜台办理业务期间，由于接连的打印故障和繁复的授权环节而导致消耗了一个小时。柜员一边抱怨自己的打印机有多差，一边一遍又一遍地重复打印和操作，当柜员垂头丧气地递上最后一张需要签名的凭证时，笔者内心有一种莫名的感慨，为什么网点厅堂里都已经布设了最为先进的新型自助设备，却没有及时对员工操作区域的设备进行相应的更新和完善呢？如果员工工作可以更顺利些，那余下的精力是否可以对客户报以更多的微笑了呢？

与网点硬件水平不足对一线员工的影响相比，一线员工的生存状态不被领导关注和体恤，往往对其有更为负面的影响。为什么？因为零售银行一线业务具有很强的操作性、合规性、程序性和服务性等特点。一方面我们看到，银行要求员工所做出的每笔普惠金融服务都要达到自制、规范和隐忍：“对待客户要‘春风化细雨’，对待自己要‘秋风扫落叶’。”另一方面我们也看到，越来越多的“90后”职员由于成长环境的变革，成为渴望自由而又强调个性的一代，来到银行网点这个有些“压抑”的环境之中工作，他们会有诸多的不适应。让员工不压抑、不自卑、不放弃，这是每个网点负责人所面临的挑战。

除了给员工发工资和奖金，除了给员工做洗脑励志，网点负责人真的还可以更用心地去做好员工的满意度管理，出发点自然是站在员工的角度，为员工好。

例如，柜员平时业务繁忙，没有时间喝水上厕所，网点负责人就要有意识地提醒员工适当轮换休息，这些细节如果可以被照顾到，员工会记得主管的好。再如，厅堂遇到无理的客户，大堂经理为其解释办理业务的流程，客户却冲着员工发脾气，网点负责人主动上前解决争端，并且及时安抚员工，在夕会时再次安抚并让团队成员知晓此事，给予鼓励，员工会记得主管的好。总之，所有网点负责人为员工所承受和付出的，员工也会用自己的努力来换得网点业绩的发展作为回报。

面对多样化的员工诉求，网点负责人可以考虑从“成长”“价值”和“尊重”三个方面的沟通主题切入，让员工体会自己在团队中的成长过程，让员工认可自身在普惠金融服务中的价值，让员工感受到主管本人以及团队对其的尊重。利用非营业时间，引导员工互动交流，打造快乐文化，给予员工个性展示的机会，满足年轻一代释放个性的内在需求。

WMI观点

客户永远是在给网点打分，而不是给某一个员工的某一次表现打分。在体验经济时代，如果想要员工给客户提供超越预期的厅堂体验，就必须考量员工“被管理”的体验，凝练卓尔不凡的组织文化和管理模式。

培育良好的团队协作，提供持续的优质服务，建立独特的网点“磁场”，如果可以做到以上三点，这个零售网点团队将会被赋予强大的生命力，从而对外建立起将市场中的客户牢牢吸引住、有持续竞争力的销售氛围，达到最佳的厅堂联动营销成果。经营管理者的角色就是带领团队，让网点成为一块磁场，而不是一盘散沙。

第十五章
变投诉为金，高效应对客户投诉抱怨

随着社会服务业的发展和人们对服务认识的深入，客户越来越注重保护自身的权益，对银行的服务期许也越来越高，“以客户为中心”为客户提供更为优质、满意的服务，是银行生存和发展的根本，而随着客户投诉变得越来越多，如何正确、合理地对待客户投诉，将化解投诉作为提升客户满意度的突破口、增加客户价值成为许多银行关注的课题。为此，银行也越来越重视网点人员处理客户投诉的能力。

任何一个网点在为客户提供服务的过程中，总是无法避免地要遇到一些客户抱怨和投诉的事件，很多网点服务人员对客户投诉有一种天生的恐惧感，总是担心客户投诉会给银行和自己带来一些负面的影响。其实，作为一名银行服务人员或是网点管理者，我们必须对客户投诉有一个清醒的认识，这样才能更加有效地做好客户的服务营销工作，提升客户的满意度。

一、影响客户感受的五大因素

（一）服务质量

1.情景

某日，张女士到银行办理存款业务，客户签字确认时，柜员看到张女士签名较为潦草，要求张女士重新签名。

张女士：“为什么要重新写，我以前也这么签的啊！”

柜员：“我们一向要求客户签字时写正楷字！”

张女士：“我可没有听说有这样的规定。”

柜员：“一直就是这样规定的，又不是针对你一个人，其他客户都这么签的。”

最后，张女士没有再与柜员争辩，重新用正楷字签名，办理完业务就离开了，但张女士从银行出来后，就拨打了银行的投诉电话，认为柜员服务态度恶劣，要求柜员对“恶劣”的语言道歉。

2.案例分析

员工的服务态度直接影响客户的感受，该案例引发投诉的原因，是因为柜员服务意识不强，服务态度较为冷漠，语言生硬或表情不妥，对客户提出的问题解释不到位，从而导致客户的不满。

银行作为服务行业首先注重的应该是服务质量，银行的服务质量包含了服务态度和服务效率两个方面：服务态度是服务质量的基础。良好的服务态度会使客户产生亲切感、热情感、朴实感、真诚感，服务态度要求在服务客户的过程中，不带有其他因素引起的个人情绪或负面情绪。现在各银行都对网点人员的服务礼仪进行考核，如人员形象、服务用语、服务手势等，但很多都是流于形式的。评判一次服务的好坏，不是简单而机械化的口语或者动作能够评价的，要为客户提供一次令人满意的服务，须真正“以客户为中心”，急客户之所急，想客户之所想，有了良好的服务认识，自然而然就会提升服务态度，不管遇到怎样的客户，不管业务有多繁忙，都能镇静自如地对待客户。要善于观察和分析顾客的心理特点，懂得从顾客的神情、举止发现顾客的需要，当然，还要不断提升自我修养和内涵，时刻表现出良好的精神风貌。

服务效率是服务质量的价值体现，在现代社会快节奏的生活中，无论是客户还是银行，都对效率提出了更高的要求。客户到银行办理的业务可能仅需几分钟，却需要排几倍于业务办理时间的队伍，这完全打破了客户的心理预期，也影响到了客户的工作生活安排。“排队等候时间过长”是银行客户反应最强烈的问题，“服务流程复杂”“办理窗口少”和“人员操作不熟练”是服务效率低下的表现，也是造成长时间等待排队的主要原因。虽然这是有客观原因的，或是银行本身出于对业务安全的考虑，不得不规范业务流程、增加业务流程；或是由于员工本身的服务能力不足造成的，但是银行都有责任也有义务提高服务效率。

（二）硬件设备

1.情景

一天上午，杨阿姨来网点办理业务，走进网点，大堂经理立即迎了上去。

大堂经理：“您好，请问您办理什么业务？”

杨阿姨：“我要取2 000元。”

大堂经理：“2万元以下的存取款，您在自助机具上就能办理，既方便又快捷。”

杨阿姨顺着大堂经理的指引，去自助服务区取款了。

过了几分钟，杨阿姨急匆匆地跑出来，对大堂经理大声叫："你们机器有问题，我取2 000元钱，机器没吐出钱，可我卡里的钱少了，怎么办？"

大堂经理耐心地向她询问当时取款的情况，可杨阿姨情绪越来越激动："就是因为你要我去机器上取，结果现在钱丢了，我要投诉你们！"

2.案例分析

针对银行硬件设施不足或系统稳定性存在的问题造成客户满意度降低，服务人员首先态度要真诚，安抚好客户情绪，向客户致歉，迅速了解客户的需求，及时准确地为客户解决问题。大堂经理应该耐心向客户解释："阿姨，非常抱歉给您造成不便，您的心情我非常理解，要是我遇到这样的事情也一定很着急的。不过您放心，您在机器上的操作都会有记录的，我将您的卡号、姓名、联系电话记录下来，查看相关记录后，马上跟您联系，您放心吧，我们一定会帮您解决好的。"工作人员对ATM机进行轧账处理，核对相关数据后，再及时通知客户。

由于网点硬件设备问题，如网点电脑、自助机具、叫号机、电子显示屏等机器设备出现故障，造成业务无法正常办理时，应及时向客户道歉并解释。作为网点服务人员，应站在客户的角度去思考问题，理解客户，才能提供优质的服务。

（三）流程制度

1.情景

某日，刘先生来银行存款，存款金额为5万元，当柜员在点钞时，发现其中有一张面额为一百元的假钞。

柜员："您的存款中有一张假币，按照规定我们要收缴处理的。"

刘先生："你怎么能说是假的呢，给我看一下。"

柜员："这一看就知道是假的，按照规定，假币没收后就不能再给客户了。"

刘先生："你把钱还给我，我不存了。"

柜员："您不存了，发现了假币我们还是要没收的。"

刘先生想要回假币未果，情绪非常激动。

柜员不加理会，继续“按章”办事。

2.案例分析

银行制度是铁制度，但制度无情人却有情，在处理问题的过程中要细致妥帖，做到客户的心理和业务处理兼顾，真正站在客户的角度，表达对客户心情的理解和服务的真诚。当客户提出对假币存在怀疑时，应有两位柜员当场进行验证是否为假币，同时耐心地向客户解释说：“很抱歉，为了防止假币的传播，人民银行有规定，假币必须没收，我会给您开具假币收缴凭证，您可以向付款人追讨。”在客户坚持要拿回假币的时候，应安抚客户情绪：“非常抱歉，真的不能给您，今天您是假币的受害者，但您一定不想其他人再受这张假币的危害吧！我可以告诉您识别假币的几种方法，可以帮助您避免再收到假币。”

（四）沟通不畅

1.情景

银行储蓄窗口前，一名客户倚坐在椅子上，拿出10元钱递给银行柜员，让柜员存到他的银行卡内。10元钱存完后，客户又拿出10元钱，要求柜员用同样的存款方式存钱，在客户身后，来银行窗口办理业务的储户因男子的拖延而排起了长队，有的客户因此发起了牢骚……

原来这位客户来到银行办理取款业务，需要取20万元。但按照银行方面的规定，超过10万元的大额取款，客户需要提前一天预约，客户预约后，银行才能提前在库存里为客户准备次日要取的存款。“你来取20万元，库存根本就没有那么多，今天又是星期六，没有预约就办不了！”柜员对客户说。于是客户就生气了，占着一个储蓄窗口，开始让柜员帮他存钱！

2.案例分析

柜员不应当以控制库存为由，拒绝为客户办理业务，柜员未站在客户的角度帮助客户解决问题，又因为沟通能力不强，处理事情不够灵活，导致了矛盾的激化。柜员可以换位思考与客户沟通：“取款10万元以上是需要提前和我们预约的，这样我们会根据您的需要把钱先准备好，现在我们这儿没有那么多的库存，您看这样行不行，我先给您取一部分钱，我再帮您联系其他的营业网点看看有没有资金。”详细、耐心地向客户做好解释工作，说明由于周末库存少给客户造成的麻烦，同时请求客户的谅解。

（五）客户自身

1.情景

某日早上刚开门营业，一位大娘就急匆匆地跑进网点，生气地说："我昨天在这里取的一万元钱，今天早上一点怎么就不对了，整整少了一千元，你们银行怎么这样，居然少给我钱，你们赶紧给我补回来。"

大堂经理看着大娘很激动的样子，诚恳地说："大娘，您千万别着急，这钱一定少不了。"为避免影响其他客户，看着客户情绪稳定一些，大堂经理便顺势将客户引领到贵宾室，并给她沏上热茶，请她详细介绍当时的过程。随后又找出当时的录像回放，让她亲自确认当班柜员清点和付款过程，再让大娘仔细回想，自己或者家人是否有用过这笔钱。

大娘在大堂经理的劝慰下，仔细回想，并打电话询问家人，原来大娘的儿子昨晚有急用，情急之下拿了大娘的钱忘记告知了，才导致这场误会。

2.案例分析

客户碰到长短款的问题在柜面常有发生，其中不乏客户自身的问题，但处理这样的事情首先要有耐性，先认真听取客户的讲述，设身处地地为客户着想，并细心寻找问题所在，再给予恰当处理，真正用心为客户服务。

二、客户投诉抱怨的五种心理

（一）获得补救

这类客户维权意识较强，在许多投诉事件中，特别是当涉及客户利益、客户认为自己的权益受到损害时，投诉的目的基本在于得到补偿，而客户出于补救的心理不仅有物资上的补救，还包括精神上的补救。如果客户在投诉的过程中花费了很多的时间和精力，很多客户都会要求对其进行补偿和赔偿，这种补偿和赔偿通常分为两种，第一种是客户要求公开进行道歉，承认因为服务人员的失误给客户造成了麻烦，这就是精神层面的；第二种赔偿是物资层面的，很多客户在投诉过后，要求附送些礼品或进行经济补偿。

（二）寻求发泄

这类客户情绪易波动，在接受服务时由于受到挫折，容易产生怒气和抱怨，客户把怒气和不满的情绪宣泄出来，释放和缓解郁闷不快的心情，以维持心理上的平衡。面对这类客户，服务人员耐心倾听是帮助客户宣泄不良情绪的最好方式，切忌打断客户。在帮助客户宣泄情绪的同时，还要尽

可能营造愉悦的氛围，引导客户的情绪，但需要注意客户的个性特征并把握好尺度。

（三）获得尊重

这类客户的感情极为丰富且较为敏感，客户的自尊心也非常强，他们在接受服务的过程中产生了挫折和不快，往往会认为自己的投诉是很有道理的，希望通过投诉让自己所遇到的问题受到关注和重视，并得到认同和尊重。服务人员对客户的感受、情绪要表示充分的理解和认同，要及时回应客户、表示歉意并答复，这些做法通常会被客户看作是否得到尊重的表现。如果客户有不当之处，也要用聪明的方法让客户有台阶下，这也可以满足客户的自尊心，让问题处理得更顺利。

（四）善意督促

这类客户往往对银行的业务和流程较为熟悉，具备一定的文化修养，这些客户投诉是出于善意的督促，既是在投诉和批评，又是在建议和教导。他们希望通过投诉督促银行进行改进，或者代表广大客户来讨个说法，他们乐于通过这种方式获得成就感。而服务人员可以根据客户提出的争议点，充分准备好应对资料，利用客户的表现心理，注意适当赞扬客户，引导客户做一个有修养、理智的人。

（五）故意刁难

这类客户自我意识较强，情绪容易波动，甚至不计个人得失，只想让对方难受，为自己出一口气。这类客户投诉时，往往对于结果有着粗略却理性的预期，当客户的预期与得到的结果相差过大，或是客户在宣泄情绪过程中受阻，受到新的伤害时，某些客户可能会演变出报复的心理。对待这类客户，服务人员的耐心尤为重要，要注意以恰当的语言、和善的态度安抚客户。在帮助客户宣泄情绪的同时，服务人员还要通过各种方式，让双方的沟通恢复理性。

三、处理客户投诉的四项原则

（一）理解

在处理客户投诉过程中，银行网点服务人员需要具备同理心，以网点员工所希望被对待的方式去对待客户、理解客户、站在客户的立场思考，急客户之所急，想客户之所想，这样才能建立起双方沟通的桥梁。我们发现很

多的客户投诉属于发泄性质，他们希望的是得到同情和理解，一旦消除了怨气，心理平衡后，事情就容易解决了。

（二）克制

银行网点服务人员在面对客户投诉时，一定要学会克制自己的情绪，切忌与客户进行争辩，这是处理客户投诉的最大忌讳。客户进行投诉时，本身对接受的服务已心存不满，若服务人员还与客户据理力争，力求分清谁对谁错，客户不仅会觉得自己没有受到应有的尊重，感情上受到伤害，这反而更容易激怒客户。因此，无论客户投诉的内容是什么，我们都应仔细聆听，理解、尊重客户，充分给予发泄的机会，即使客户是误解或者故意挑剔，也不能与其进行无谓的争辩。作为银行服务人员，只有先控制好自己的情绪，才能控制好客户的情绪，在这个过程中我们要做的就是耐心倾听，决不能与客户争辩。

（三）诚意

银行网点服务人员在处理客户投诉时，诚意会表现在你的面部表情、肢体语言和说出来的话上。所以在面对客户投诉时，无论客户情绪有多激烈，态度有多么不好，服务人员都应该热情周到、以礼相待。自古以来，人与人的信赖关系都是在有“诚意”的基础上建立起来的，处理客户的投诉更要坚持以诚相待的原则，若不能做到给人诚恳真挚的感受，那基本上很难解决客户投诉。所以，作为银行网点服务人员，在处理客户投诉时，要坚持“以客户为中心”，让客户感觉被重视，感受到我们解决问题的诚意，这样既可以舒缓客户的愤怒情绪，又可以缓解双方的对立态度。

（四）迅速

对客户投诉应以迅速为本，因为时间拖得越长越容易激发投诉客户的愤怒，同时也会使客户的想法变得顽固而不易解决，因此客户投诉不可拖延，应迅速采取行动提供解决问题的方案。能够当场处理的问题应立刻予以处理，不能当场处理的应告知大致能够处理的时间，对客户的投诉情况进行整理，按投诉内容迅速反馈职能部门进行分析研究，提出合理可行的解决方案，并将处理结果及时告知客户。如果客户对处理方案不能接受，要通过谈判、磋商等方式予以解决，直到客户最终接受。

四、投诉抱怨处理六“换”技巧

（一）换“人”——高阶主管

将发生争吵的服务人员与客户分开，换网点负责人进行处理，让客户感受被重视，而且可以利用人数优势给客户带来受重视之感。

（二）换“地”——离开厅堂

将投诉客户从喧嚣营业厅邀请到客户洽谈室或贵宾室，在避免负面情绪传播的同时，采用场景的转化来缓解客户激烈的情绪，让客户在安静、舒适的环境中平复心情。

（三）换“心”——换位思考

以心相许，客户在服务过程中受到挫折，是完全有理由表现他的情绪的，在客户倾诉时我们要充分表现出认同客户的感受，用同理心倾听。

（四）换“情”——转换心态

以积极的态度对待客户的投诉处理，不争辩、不推诿、不站在客户的对立面，本着以客户满意为目的，积极为客户解决问题。

（五）换“座”——平排座位

心理学研究表明，站着沟通往往比坐着沟通更容易产生冲突，而且处理投诉时避免与客户隔着桌子面对面坐，因为这样很容易让客户感觉像在对立面进行谈判，最好是平排坐在客户的侧面，甚至在接待投诉客户的地方安放舒适的沙发。

（六）换“时”——答复时间

承诺答复时间，让客户先回去，在承诺时间内给客户答复，同时也利用时间冷却客户激动的情绪。

五、投诉抱怨处理的七个流程

（一）迅速隔离客户

客户当众投诉抱怨的传播力非常强，客户过分的情绪化抱怨，会影响营业厅的氛围和其他客户的感受，因此，遇到客户投诉抱怨时，服务人员要迅速反应，在表达关心和重视的同时，将客户带离现场，引导至相对独立、宁静、舒适的空间，如客户接待室、贵宾室，请客户坐到沙发上并马上倒

一杯热茶给客户。长期的客户服务经验表明，客户坐下来时怒火会明显降低，如果再聪明地递上一杯热茶，那么客户的情绪会发生很大的转变。

隔离客户要以“急客户所急”的姿态引导客户：“是的，您说的确实很重要，这一定要马上解决，先生，为了尽快帮助您处理，请到我们贵宾室。”注意不要说是为了“不影响其他客户”，这样反而更容易造成客户的反感或抗拒。

隔离沟通是将矛盾控制下来的关键，千万不要在网点厅堂等喧哗区域处理，以避免客户投诉时的激烈情绪和批评语在公共场合散播，造成更大的负面影响。

（二）安抚客户情绪

当客户不满时，他只想做两件事：表达他此时的心情和迅速解决问题。这时候客户的情绪往往都会比较激动，需要先发泄完自己的情绪，一吐心中不快。记住一点，客户只有在发泄完，才会听我们说。此时，服务人员需要做的就是耐心倾听，避免与其发生争辩，千万不要一时控制不住自己，产生同客户对抗的情绪，一旦发生争论，只会火上加油，适得其反。

所以要处理事情，先处理心情。在客户发泄情绪的过程中，可以适当进行回应，对于客户的心情表示理解，“我理解您的感受！”“我明白您的意思！”“是的，我遇到这种情况也不会开心。”避免使用负面的表达方式，如：“你可能不明白……”“你肯定弄混了……”“你应该……”“我们不会……”“我们从没……我们不可能……”“你弄错了……”“这不可能的……”“你别激动……”“你不要叫……”“你平静一点……”

我们还可以通过细心聆听，发现对解决问题有效的信息，也许客户此时更多表达的是自己的感受和观点，但对解决问题同样具有一定的参考价值，发现重要经过可以适时重复：“您说的是……这个意思吗？”“是……哦……真的……”“对于刚才发生的事情，我们听您这么一说已经了解了具体情况，我也记录下来了……”（重复关键字句）

我们发现客户的心情受到安抚后，可以提高问题解决的效率，客户回头率也会更高。所以处理客户投诉要先安抚好客户的情绪，帮助客户回归理性，才能找到投诉和抱怨的真正原因，对症下药进行处理。

（三）进行充分致歉

很多人认为向客户道歉，会使银行和网点蒙羞，令自己承担责任。事实

上，这种想法是不合逻辑的。我们的道歉表明了银行对客户的诚意，使客户感到自身的价值和重要性，这只会让客户更加认同我们。同时在处理客户投诉抱怨时，不管是谁的过错，都不要在客户面前责备其他同事，责怪银行的规章制度，或为自己找借口。客户需要的是解决问题，错误在谁并不会让他有多大兴趣，找借口或者责备其他同事，可能会令客户产生被推诿的感觉。

道歉不是认。道歉是让客户知道，我们对他的遭遇表示遗憾，毕竟是因为工作不够完善或者没有到位，导致了投诉的产生，给客户带来了麻烦，我们表示对他的重视和对处理投诉的真诚，并且会想办法尽快弥补。客户会满意这种变化，怒火会相应降低。可用这样的话表示歉意："很抱歉我们让您感到失望了。""抱歉给您带来了不便。""您的话提醒了我们……谢谢！"

（四）收集足够信息

了解问题所在，听过了客户的抱怨，表示了歉意和感谢，但这只不过是给了客户一个"空的礼品盒"，真正的问题还没有得到解决。这时就需要通过提问进一步收集信息，解决客户的问题。尽管客户在发泄情绪时说了很多话，但可能会忽略一些重要的信息，他们以为那不重要，或者忘了说出来，而这也许正是问题解决的关键。因此，服务人员可以通过提问收集到更完整的信息，了解客户真实的需要，正确地解决问题。除了可以收集到更多的信息外，提问还可以使客户跟着我们的思路走，避免漫无边际的抱怨。有的服务人员担心提问会打断客户的话，给客户造成压力，其实，如果不通过提问收集足够的信息，那么最终给出的解决办法很可能是错误的，如果那样，后果会更严重。

待客户情绪稍微平息后，开始探究原因和澄清事实。怎样提问，问些什么问题，才能帮助我们尽快准确地了解问题、处理问题呢？比如你可以问客户："请问当时的情况是……？""您急着用钱是准备……？""您觉得我们在哪些方面做得还不够好呢？""您觉得我们还有哪些方面需要改进呢？"问有效果、有价值的问题，搞清楚客户到底要什么，尽快判断并形成有效的解决方案。在聆听客户的解答时，要注意适时重复，以确定客户说的和自己理解的是一致的，有时，不同的理解会让事情出现多个结果，所以要同时做好记录，便于思考和保存。

（五）探讨解决方案

在明确客户的问题之后，下一步要做的就是把重点从互动转到解决问题上。所有客户的投诉都必须向其提出解决问题的方案，问题不在于谁对谁

错，而在于双方通过探讨，解决客户的问题。所以银行网点服务人员在提供解决方案时，首先要掌握问题的重心，分析客户的核心诉求是什么？是否能在能力范围内解决？现在能否解决？不能解决怎么办？有无替代方案？

很多服务人员往往是直接向客户提出解决方案，而未考虑当客户失去了选择余地时，他会没有做上帝的感觉。所以在探讨解决方案的时候，可以通过两步来做：第一步通过倾听与提问，将问题的症结予以确认，判断问题产生的后果和影响，了解客户想要的解决方案。服务人员可以主动提出“您觉得这件事情怎么处理比较好？”如果客户的要求可以接受，就迅速愉快地解决问题。如果客户提出的要求超出合理范围或超出权限，要正确把握好尺度，降低客户的“期望值”。服务人员可以说：“我们也很希望能帮您解决这个问题，不过这已超出了我们的服务范围。”第二步才是提出解决方案，注意把握好尺度，对原则性的问题要用委婉的语气明确告诉客户，并向客户说明解决问题所需要的时间和原因，如果客户不认可或拒绝接受解决方案，可以转后台处理并进行有效缓冲，或以客户利益导向为由予以婉拒。服务人员可以说：“银行也是为了保障客户的利益和资金安全，所以……希望您能谅解。”然后寻求达成一致的解决方案，及时征询客户的意见：“您对这样的方式还满意吗？”适当的时候可以送给客户一些小礼品进行补偿，或通过客户的亲朋好友解决问题，直到客户对解决方案满意。

（六）迅速采取行动

当双方对解决方案达成一致时，需怀着紧迫感，按照解决方案迅速采取行动。如能当场解决的问题，需马上为客户处理，决不能拖沓。对于暂时无法答复或需转后台相关部门处理的，根据问题处理的流程，给客户承诺相关处理时间，向客户说明情况取得客户的认同，在处理过程中无论进展如何，到承诺的时间需向客户答复，直到问题彻底解决，使得投诉客户对处理结果感到满意。

（七）客户跟踪回访

客户跟踪回访是我们处理客户投诉时容易忽视的一个环节，其实这种“额外”的关照并非多余，不仅能使客户感到银行对其投诉的重视，让客户对银行留下良好的印象，而且还可从中发现是否有新的问题出现，以不断提高银行经营管理水平。所以在投诉处理完毕后，银行可以采取电话回访、直接访问等方式与客户进行再次沟通，了解投诉处理的效果如何，同时再次对客户表示感谢，网点服务人员可以通过以下四句话来表达谢意。

第一句话是再次为给客户带来的不便表示歉意：“非常抱歉给您带来了不便。”

第二句话是感谢客户对于银行的信任和惠顾：“您是我行最重要的客户，感谢您一直以来对我们工作的支持。”

第三句话也是向客户表示谢意，让银行发现问题和知道不足：“您提出的建议也是对我们工作的督促，让网点能及时发现问题和不足。”

第四句话是向客户表明决心，让客户知道我们会努力改进工作：“我们非常重视您的建议，我们一定努力改进，今后将会为您提供更加优质的服务。”

在解决任何客户投诉后，我们都要对客户信息和投诉事件进行记录，无论客户投诉的理由是否充分，都对我们的工作起到了积极督促的作用，正所谓“有则改之，无则加勉。”如果能够真诚地对待客户，掌握处理客户投诉的技巧并妥善地处理好客户投诉，就一定能够拉近与客户的距离，使我们的服务不断完善。



WMI观点

客户投诉处理是一门艺术，而掌握投诉处理的方法，能有效地化解投诉中所遇到的诸多问题，更好地化解与客户间的危机，将投诉转变为商机、契机。同时，客户的投诉是督促银行网点不断改善和提升服务质量水平的重要内容，应当予以重视。

第四篇 网点经营“持久战”：存量客户经营

第十六章
精耕细作，存量客户精细化营销

随着银行网点转型工作的深入开展，“以客户为中心”的理念已贯穿于整个网点经营发展的始终，存量客户是银行生存发展的基础与源泉。因此，做好存量客户日常经营管理工作，可以不断提高客户满意度与忠诚度，增强客户体验，防止客户流失，最终以较少的资源和成本获得业绩效能的提升。如何打好存量客户精细化营销“保卫战”，是网点员工一直关注的问题。

一、渠道普及热度高，存量维护渐冷落

随着智能网点的转型升级、电子渠道类业务的普及与推广，越来越多的客户选择使用网上银行、手机银行、ATM等渠道办理各类业务，以此来缩短业务办理时间，提高业务办理效率。基于此，网点业务分流效果有所改善，临柜压力得到缓解释放，在看到令人欣慰的结果的同时，我们也应该感受到网点受到了的不同程度的冷落。

厅堂流量客户数量的减少，导致网点员工与客户进行面对面沟通交流的机会变少。如何获得更多的流量客户，增加客户到访量，除了定时定量开展片区开发活动，对分管客户进行盘活与维护、与客户建联并邀约客户来网点面谈也是网点员工日常工作中重要的一环。

网点在客户经营维护工作中主要存在以下四个突出的问题。

第一，网点对存量客户的日常经营管理工作关注不够。部分网点员工热衷于开展各类市场与客户拓展工作，错误地认为这是一种批量、快速、低成本的获客方式，而对于现有存量客户的经营与管理缺乏足够的关注。

第二，客户分层管理和客户分群经营能力与经验的缺失。部分网点员工能够对重点客户进行碎片化管理，但仅限于给客户发问候短信、送礼品搞慰问活动等，而对客户提档升级的手段与方法知之甚少，同时针对不同的客群，也未设计差异化的营销策略。

第三，存量客户产品覆盖率尚待提高，未形成一套综合金融服务产品与策略。虽然网点员工已经给客户提供了开卡、卖理财、投保险等业务，能够满足客户的基本金融需求，但是未能够给客户提供综合金融服务产品的解决方案，导致客户产品覆盖率较低、客户黏度不高。

第四，网点客户经营联动机制尚待完善。在面临经济新常态与金融市场政策变革的背景下，网点员工需快速形成合力，做到岗位联动、专业联动、产品联动，这样才能积极融入大零售板块的竞争体系中。

为了更好地盘活存量客户，提升存量客户的价值，可以通过分客户、巧盘活、常维护、深关系四个步骤，来有效盘活存量客户。

二、客户盘活四部曲，存量营销有绝招

（一）分客户

分客户是指将网点的客户分户到人，由专人开展日常维护工作。其目的是将客户经营维护的范围最大化，整体提升客户体验，增强网点竞争力。银行网点一般采用以下两种方式对存量客户进行分类。

1.按资产规模与增长潜力划分

优质客户是指在银行网点资产规模高、增长潜力大、拥有一定社会地位且信用度高、对网点业务发展产生较大贡献或重大影响的客户。这类客户一般是大中型企业高管、事业单位的中高层领导以及政府管理人员，这类客户由网点负责人定时定量约见，或电话联系。

潜在优质客户是指在网点已开户，并且通过客户持有产品或日常交易行为表现来看，未来很有可能提升客户等级的客户。这类客户虽然在我行资产规模低，但发展潜力较高，与网点核心客户的个人特征十分相似，是理财经理重点提升的客户。

普通客户是指资产规模、增长潜力都较低的客户。这类客户的资产一般是多年积累获得，普遍缺乏增值潜力。普通工薪阶层是这一群体的代表，他们的理财投资偏好较保守、稳健。大堂经理和柜员一般负责这类客户的经营维护工作。

2.按客户活跃度划分

休眠客户是指曾经在网点办理过业务、体验过服务的、网点员工长时间未主动联系的客户。我们不难发现这类客户沉睡的主要原因是网点员工没有定时定量地主动联系客户，了解客户动态需求，与客户建立持久的业务联系。

意向客户是指虽然没有实际和网点达成业务，但表达了业务办理意向或对产品、业务有兴趣的客户。这类客户是潜在客户，一部分可能是对业务产

品不熟悉、没有理财投资经验、害怕承担风险和本金受到损失的客户，另外一部分是有理财产品投资经验、曾经在收益方面遭受过损失、不敢再购买此类理财产品、犹豫不决的客户。

活跃客户是指是与银行业务来往频繁的客户。这类客户经常通过网点或电子渠道办理各种存款、转账、理财、保险投资业务，对网点的理财产品的动态、举办的金融知识讲座表现出较高的热情。

（二）巧盘活

完成分岗管户工作后，理财经理首先要做的是与客户建立联系并获得客户信任，在此基础上进行客户邀约，尽力约见客户到网点进行业务面谈并促成业务办理。盘活过程中，通过给客户绑定相关产品，增加与客户的黏度，逐步建立客户信任感。

1.建联系

当我们确认目标客户后，如果直接跟客户打电话，客户通常会产生抵触情绪，比如“你是谁？”“我凭什么接你的电话？”“你是不是骗子？”等一系列问题。即使理财经理打电话给客户的初衷是好的，为了不让客户感觉太唐突，我们可以先给客户发一个预热短信，为电话沟通做铺垫。

场景一：短信联系

> 尊敬的××先生/女士，您好！我是××银行××支行的理财经理×××，很冒昧地以短信方式与您做预先交流。
>
> 从今以后我就是您的专属理财经理，可以帮您提前预约取号，节省业务办理时间，帮您争取各种服务费减免优惠，为您提供理财咨询等个性化服务。
>
> 您如果方便的话，我将在×分钟后跟您通电话，或是您安排一个更合适的时间我们再联系。
>
> 祝您与家人幸福、平安！
>
> ×××支行理财经理×××

当客户收到短信后，就可以为首次与客户电话沟通开场做铺垫了。

场景二：电话联系

××先生/女士，您好！我是×时给您发过短信的××银行的理财经理×××，您收到短信了吗？今天打电话给您是有一个非常好的消息告诉您，以后我就是您的专属理财顾问，由我为您提供各类专属服务，比如帮您提前排号、节约时间，合理规避费用，提醒您做一个收益高的理财等。如果您有需求，可以随时联系我。您本周或下周有空可以过来当面交流一下。随后我会把我的联系方式以短信形式发送给您，恭候您的光临，非常感谢！

如果客管系统中没有客户电话信息或储存的电话号码有误，可以用投递信函的方式与客户建联。

场景三：信函联系

尊敬的贵宾，您好！

感谢您长久以来对××银行×××支行的支持，让我行的业务能够蒸蒸日上。我是您的专属理财经理×××，以后将由我为您提供各类金融服务。如果您有需求，可以随时联系我。××银行也会不断努力，为您提供更周全的服务，满足您更多的需求。

在此附上我的名片，期待您的来电。再次由衷地感谢您并致以我最诚挚的祝福。

敬祝您顺心、平安！

××银行××支行

理财经理××敬上

联系电话：略联系地址：略

2.促邀约

电话邀约不仅是一项体力活，更是一项技术活。为了改变与客户关系渐行渐远的状况，网点员工需要针对不同类型的存量客户，确定电话邀约切入点，设计个性化的电话邀约话术和短信话术，提高邀约面谈成功率。根据网点日常工作情况和差异化的客户特征，将客户分为休眠客户、意向客

户、活跃客户三大类，以此开展存量客户的盘活与维护工作。

（1）休眠客户

在开展休眠客户盘活工作前，网点员工需要对自己的岗位定位与职责有清晰的认识，了解分岗管户的要求，按照建联的标准有目的、有计划、分步骤地开展日常跟踪与维护工作。通常以服务回访和节日问候两种方式为切入点与休眠客户建立联系，达到存量客户盘活的目标。

①服务回访

场景一：电话回访

刘经理："王先生您好，我是××银行××支行的理财经理刘××，今天打电话给您是想跟您做个VIP客户服务回访，了解一下您使用我们金卡的情况，您最近用得怎么样了？"

王先生："嗯，卡一直在用，目前没有什么问题。"

刘经理："王先生，因为您是我们行非常重要的大客户，以后我就是您专属的个人理财经理，您要是对投资理财或金融资讯等方面有需求或者是想了解，我会在第一时间为您提供专业解答。"

王先生："哦，谢谢你。"

刘经理："您太客气，能够为您这样的尊贵客户服务是我们行的荣幸。今天给您打电话过来也是有个特别好的消息告诉您，我们行为了回馈像您这样的客户，这两天推出了一款特色理财业务，预期年化收益可以达到×%。比如，您买10万元，收益可以高达×万元，而且是保本保收益的，您看我是帮您预留10万元还是20万元，额度不多哦。"

王先生："嗯，这时没空马上做决定，我先考虑一下。"

刘经理："没问题，王先生，投资理财是大事，您也可以跟家人好好商量一下，多比较一下各种理财产品。您看我是明天下午3点给您打电话，还是4点给您打电话？"

王先生："4点打吧。"

场景二：短信回访

××先生/女士，您好！我是××银行××支行的理财经理×××，之前我给您发过一条短信，您收到了吗？很荣幸能成为您的专属个人理财经理，您以后在投资理财方面若有需要，可以第一时间联系我。我将定期为您发送最新理财信息，为您提供全方位的金融理财顾问服务。明天下午3点我将会跟您进行电话沟通，祝您生活愉快！

②节日问候

场景一：电话问候

××先生/女士，您好！首先祝您生日快乐，我是××

银行××支行的理财经理×××，您的专属个人理财顾问，有个好消息通知您，我们银行本月有为寿星送出×××的优惠活动，请问您有收到这份活动资料吗？没关系，我已经帮您将此优惠名额保留下来，您明天到网点来一趟，我可以向您详细介绍！”

场景二：短信问候

××先生/女士，祝您生日快乐，万事如意！××银行××支行理财经理×××敬上。

（2）意向客户

客户对理财产品持观望态度的主要原因有两点：一是，对理财产品不熟悉，没有理财投资经验，害怕承担风险和本金遭受损失；二是，有理财产品投资经验的客户，曾经在收益方面遭受过损失，不敢再购买此类理财产品。针对观望型客户，网点员工应该深入了解客户背景资料，特别是风险偏好、理财产品购买经历等，准确把握客户的理财需求，提供专业化的资产配置方案，最终让客户得到专属化、个性化的金融体验。

场景一：没有投资经验的客户

郭经理：何先生，您好！我是××银行××支行的理财经理×××，我们行针对像您这样的老客户，专门推出了一款×××理财产品，想跟您详细介绍一下。

何先生：没时间，工作太忙，也不知道怎么做理财投资。

郭经理：跟您一聊天就知道您是位事业有成的人。您看，现在银行的定期利率都这么低，而物价又涨得那么快，建议您对个人资产进行合理优化组合，这样就可以提升您现有的存款余额，实现资产的保值增值，我们行推出的×××理财产品就是为了解决这个问题而推出的。

何先生：那等我有空再了解吧。

郭经理：好的，何先生，能否方便留下您的QQ或者微信号码，这样我就可以将最新的理财产品资料发送给您，您也可以进行对比。

何先生：好的，我的QQ号是××××××。

郭经理：谢谢您。再次感谢您对我的信任，也很荣幸地成为您的专属个人理财经理。您看明天下午什么时候有空，我可以给您做详细介绍。

场景二：有投资经验但出现过亏损的客户

黄阿姨：张经理，我邻居前段时间在××银行买的基金都涨了，就你们行的×××基金不涨，我想退掉不买了。

张经理：黄阿姨，看来您是一位很有理财观念的人啊。您先别着急，基金的种类不相同，所承担的风险不一样，收益也是不一样的。您邻居家的基金收益上涨要看它的具体投向和内容，而且收益越大，风险越大啊！

黄阿姨：这样啊，可为什么我买的基金就一直不涨呢？

张经理：黄阿姨，您先别着急，请先喝杯热茶。我和您一起分析一下基金的收益数据。

黄阿姨：好的，你给我分析分析。原来理财投资不能只看涨还是跌，还得做分析啊？

张经理：黄阿姨，您放心，基金有什么变动，我会在第一时间通知您的，请您相信我们的专业判断。

（3）活跃客户

针对此类客户，网点员工可以将产品到期、新产品发售、活动开展作为电话邀约的切入点，借此机会为客户提供最新理财产品信息或热点理财信息等，让客户感受到贵宾级服务。

①产品到期提醒

场景一：电话提醒

××先生/女士，您好！我是××银行××支行您的专属个人理财经理×××。您在我行办理的定期存款将于2016年×月×日到期。最近我行推出了×××保本保收益的理财产品，预期年化收益为×%，这款产品的收益要远远高于定存利率。您如果想了解或购买，请随时拨打专属服务热线13×××××××××，我将竭诚为您提供最优质的服务。谢谢。

场景二：短信提醒

××先生/女士，您好！我是××银行××支行的理财经理×××。我的手机号码是×××××××××××，座机号是××××××××。您产品到期的后续服务由我负责，如果您有任何金融方面的问题可以随时向我咨询，希望可以帮到您。打扰您了！祝您生活愉快！

②新产品发售

场景一：电话通知

××先生/女士，您好！我是××银行××支行的理财经理×××，我们正在火爆发行最新的理财产品，产品发售时间为×月×日，产品有资格限制，仅提供给您这样优质的理财客户，今天打电话是想邀请您来网点，为您详细介绍，您明天或者后天是否有空？

场景二：短信通知

××先生/女士，您好！我是××银行××支行的理财经理×××，我们正在火爆发行最新理财产品，产品发售时间×月×日，产品专属

您这样优质的理财客户。特邀请您来网点为您详细介绍。

③活动开展

场景一：电话约请

××先生/女士，您好！我是××银行××支行的理财经理×××，我们正在开展××活动，开展时间是×月×日，活动专属您这样优质的客户。特邀请您来网点，我将为您详细介绍。您明天或者后天是否有空？

场景二：短信约请

××先生/女士，您好！我是××银行××支行理财经理×××，我们正在开展××活动，开展时间是×月×日，活动专属您这样优质的客户。特邀请您来网点，我将为您详细介绍。

3.提信任

理财经理在盘活客户工作中与不熟悉客户成功建联并邀约客户来网点办理业务，其中最核心的工作是通过绑定各项产品和业务，逐渐与客户建立信任。一般先从提供无压力产品/业务开始，逐渐过渡到有黏度产品/业务，在客户黏度和信任度建立的基础上，再推荐重点产品/业务。

无压力产品/业务包含办理网上银行、手机银行、VIP卡等产品或短期保本理财产品，让客户体验网点服务的便利性、快捷性，目的是与客户建立信任感，培养客户使用网点产品和服务的习惯，为后期客户持续经营打下基础。

有黏度产品/业务是在与客户建立信任感后，网点员工从资产配置的角度出发，给客户营销类似基金定投、期缴保险类业务。希望通过黏度产品/业务，让客户对本网点的产品或业务产生依赖感，逐步绑定客户。

重点产品/业务是为客户配置能够给网点带来核心收入的产品或业务，比如保险产品等。营销此类产品和业务是在获得客户信任、培养客户使用习惯后，进一步营销可以提升网点业绩的产品，最终达到获金的目标。

（三）常维护

当网点员工与客户建立联系后，需要进行常态化维护。根据客户资产规模的不同，确定差异化的客户维护频次和维护关键点。

针对优质客户，建议每月至少电访、约见客户一次，为这类客户提供个性化、私密化的服务，或提供综合金融服务规划方案。

针对潜在优质客户，建议每月至少电访客户一次，每三个月约见客户一次。通过理财沙龙、客户联谊会活动来进行客户服务，为客户提供多元化的产品套餐。

针对普通客户，建议每季度至少电话联系客户一次，为客户提供便捷的产品和服务，同时可以邀请客户参加“银行网点进社区”活动、客户联谊活动。

（四）深关系

理财经理对客户进行常态化维护后，需要通过一系列活动的开展与客户加深情感，稳固关系。具体来说需针对网点的主流客群，比如个体商户、外出外来务工群体、特色种养殖户、社区居民等，了解客户金融与非金融需求，为客户匹配相应的金融产品与服务，并联合客户开展丰富多彩的活动。

接下来，我们以某网点为例，分析常见主流客群的金融与非金融需求，找准各群体对各类需求的迫切程度，如表16-1所示。

表16-1 客群需求分析表

客群	金融需求			非金融需求	
	用卡环境打造	综合理财需求	小额信贷需求	附加值服务	情感维护
特色种养殖户	关注	一般	关注	关注	关注
外出、外来务工群体	较低	较低	较低	关注	关注
社区居民	较低	一般	较低	关注	关注
个体商户	关注	关注	关注	关注	关注

在分析了主流客群的核心需求后，我们就可以匹配相应的活动，以此带动网点知名度和业绩效能的提升。如表16-2所示。

表16-2 客群活动参考表

特色种养殖户	外出、外来务工群体	社区居民	个体商户
种养殖风险沙龙	有银行，买票不再难	养生大讲堂	经营专家你我他
兼职短工信息中心	外出有保障，家人可安心	身边的××城市	联盟商户
种养殖大讲堂	邮储知你心，回家真温馨	关爱社区老人、义诊服务到家	社区生活角
农忙季节增援计划	您的心意，免费帮您寄	邮乐小家教	经营技巧大讲堂
××杯棋牌大赛	××银行圆您创业梦	财商从这一刻开始	商户宣传角

三、电访技巧在心间，稳扎稳打巧营销

电话邀约是利用电话有目的、有计划地建联客户、维护客户以及提高客户满意度的手段和方法。网点员工要明确电话邀约的基本流程和各环节的关键点，做好充分准备，这样才能让电访效果事半功倍。

（一）电访前

1.明确目标

电访目标主要从电话打给谁、打多少、什么时间打等要素进行考虑：第一，确定电话邀约名单。网点员工给客户打电话并不是为了打而打，而是以电话邀约之名，与客户建立联系，获得面谈机会。因此，筛选电访客户名单是首要任务。在客户关系管理系统中，我们可以按照“客户资产总量”和“约访理由”这两个标准列出客户名单，确定拨打电话对象。第二，确定有效电访量。例如，每天规定理财经理需要有20通的有效电话接听量。第三，确定固定电话拨打时间。在拨打电话前，网点员工需要考虑一下客户的时间是否合适，是否会影响客户的正常休息和工作。建议上班时间可以选在上午10点之后到午饭之前，或下午上班3点之后到下班之前给客户致电；休息时间可以选择休息日下午，或晚饭后到晚上8点之前给客户致电。

2.充分准备

电话邀约前需要对心态、工具、话术进行充分准备，保证与客户电话沟通时能够流畅、顺利。第一，心态准备。在与陌生客户打电话时，由于缺乏经验，心理上会害怕给客户打电话，或害怕遭到客户的拒绝。因此，网点员工应该树立信心，认识到被客户拒绝是常事，电访过程中任何事情都会

发生，不要气馁。在电访结束后，可以听一下自己与客户电话沟通的录音，记录自己的心得体会，明确哪些问题是自己可以改进完善的，同时将自己遇到的难题与同事进行交流，寻求解决之道。通过取长补短，自己的营销技能不断提高，成功营销的概率随之提升，自信心也就逐步建立起来了。第二，工具准备。在打电话前，可以预先准备好镜子、录音笔、计时器、计算器、签字笔、便签、日程本、产品手册、客户资料、干净的桌面、安静的环境等。第三，话术手稿。将与客户沟通的话术要点、提纲框架准备好，注意言简意赅。

（二）电访中

1.自我介绍

自我介绍一般控制在30~60秒以内，主要目的是为了与客户建立信任，激发客户的好奇心，找到客户的需求。开场白一般包括以下四个要素：第一，问候语。例如，××先生/女士，您好！第二，确认对方身份。例如，请问一下您是××先生/女士吧？第三，网点及个人介绍。例如，我是××银行××支行您的专属个人理财经理×××。第四，请示性礼貌用语。例如，今天给您打电话是有一个好消息告诉您，可能需要两分钟时间，请问您现在方便接电话吗？

2.传递利益

在完成简单的自我介绍后，网点员工需要说明拨打这通电话的目的，及时向客户传递价值和利益。针对第一次建联客户，电访人员只需表明身份，互留信息即可；而第二次联系的熟悉客户，需要以事件营销（具体包括服务升级、账户升级、VIP卡办理、活动邀约、产品到期、产品推荐、生日节日祝福等）为切入点说明打电话的目的。

3.异议解除

在与客户进行电话沟通时，网点员工会经常遇到客户提出异议或者直接拒绝接听电话/服务的情景，因此，需提前设计好应对话术才能够快速解除客户异议。

（1）情景一：客户表示没有兴趣

当客户表现出对业务没有兴趣时，网点员工此时应该做出通情达理的反应，切勿与客户发生争辩。这时可以告诉客户没有兴趣是因为没有见过产品或对业务不熟悉，可以约个确定时间向客户进行详细讲解，进而将话题转移至确定见面日期上。

话术模板："刘先生，我理解您的想法，对自己不熟悉的东西产生兴趣是比较困难的，我这次给您打电话也是这个原因，您可以先了解一下，至于是否需要，谈完之后完全由您自己来决定。不知道您是星期二上午10点还是星期四下午3点方便，我们约个时间见面？"

（2）情景二：客户表示没时间

当客户以"没时间"为借口时，网点员工首先要表示理解，并告诉客户需要占用他多少时间，突出产品或业务能够给客户带来好处和帮助，让客户感觉到耽误的时间是值得的。

话术模板："我知道您很忙，这次打电话给您主要是想给您多提供一些资讯，这些资讯是我们行所特有的，它对您这样的人士以及您的家庭都很有帮助，同时我也不会占用您很长的时间，只需要2～3分钟就够了。"

（3）情景三：客户表示没钱

遇到这种情况，网点员工应该帮助客户树立正确的理财观念。告知客户这次打电话的目的就是帮助客户用最少的资金创造最大的利润，同时表达愿意为客户贡献一己之力的意愿，进而将话题转移到预约日期上来。

话术模板："我了解您的意思，我们或多或少有预算的问题，以前也曾经接触过跟您同样情况的客户，但有趣的是大多数像您这种情况的客户，当我们做完说明之后，都觉得这份×××对他们很有帮助，而这也是我为什么想和您约见面的原因。不知道您是星期二上午10点还是星期四下午2点方便，我们约个时间见面？"

（4）情景四：客户表示自己做不了决定

网点员工首先需要表示理解，毕竟购买任何涉及数额较大的理财产品，或开通重要业务，可能真不是客户一个人所能决定的。可以建议客户邀请家人或相关决策人，约定某个具体时间坐下来一起商谈。

话术模板："王先生，听得出您是一个很谨慎而且十分尊重家人意见的人。很理解您，因为没有深入了解过××，所以对这方面的产品和业务不太放心，也不想做一个盲目的投资。您看这个礼拜六您和您太太上午或下午有空的话，我给你们详细介绍一下，我服务过几百位客户，打理的也都是××万元的资产，在×××这方面都是非常专业的，到时候如果你们有任何疑问或者顾虑都可以向我咨询，我稍后将电话号码和网点详细地址发到您的手机上，非常感谢您的宝贵时间，请你先挂电话。"

（5）情景五：客户表示已经购买了其他产品

当客户表达已经购买过类似产品，网点员工应极力争取让客户把产品当作“备胎”的机会，诚意表达愿意随时接受客户的“退而求其次”。

话术模板：看得出来您是一个非常擅长投资理财的人，我们行也正好推出了××业务，主要是协助像您这样的尊贵客户在人生的不同阶段进行相应的家庭理财分析与规划，以便使您的财务状况能够始终安全且稳定增长，避免大家辛苦建立的家庭和财产因为一些风险而遭受损失，这也是我打电话给您的最主要的原因。不知道您是星期二上午10点还是星期四下午2点方便？

4.邀约见面

当客户对产品服务直接表现出购买需求、咨询业务办理流程、对业务表示认同或与客户沟通过程中显露出愉快的心情，都是网点员工邀约客户见面的最佳时机。在邀约见面时，需要注意以下三点：第一，假设同意法的运用。例如，“要不我帮您预约到明天来网点，您看方便吗？”第二，以封闭式提问、二选一的话术方式，确认客户的到访时间和地点。例如，“您看您是明天上午10点过来，还是下午3点过来？”第三，再次感谢对方。例如，“感谢您接听来电，祝您生活愉快！”

（三）电访后

当电访邀约工作结束后，网点员工需要对此次电话沟通要点、关键信息进行记录，并给客户发送短信表达谢意，提醒客户来访时间，再次给客户留下网点名称、网点地址、员工姓名、联系方式等关键信息。

短信模板如下：

> 尊敬的××先生/女士，您好！感谢您今天抽出宝贵时间与我交流。我将于××点在网点恭候您的光临。我行的地址是：××。我的联系电话是：×××（请惠存）。您的专属个人理财经理是：×××。祝您与家人幸福、平安！


WMI观点

1.盘活存量客户，提升存量客户价值的“四部曲”为分客户、巧盘活、常维护、深关系。分客户是指将客户分户到人，由专人展开客户日常维护工作。巧盘活是指通过短信、电话与客户建立联系，约访客户，通过产品和服务逐步绑定客户，获得客户信任。常维护是指针对客户资产规模大小，

确定维护频率、维护内容。深关系是指网点根据客群的金融与非金融需求，设定并开展差异化的经营方案，达到获客、获信、获金的目的。

2.在巧盘活这一环节中，网点员工需找准电话邀约的切入点，设计邀约话术。常见的邀约事由有网点服务回访、节日生日祝福、产品到期提醒、营销活动宣传等。

3.电话邀约的基本流程可以分为电访前、电访中、电访后三个阶段。电访前需要明确目标、充分准备；电访中需要按照自我介绍、传递利益、异议解除、邀约见面的步骤执行；电访后，网点员工需要记录沟通关键要点，并给客户发送致谢短信，再次留下网点名称、员工姓名、联系方式等关键信息。

第十七章
“四季理财”让你轻松实现交叉销售

在银行营销过程中，常常发生这些问题：一是，理财产品繁杂，客户对各项产品缺少了解，往往会影响购买驱动力；二是，营销人员专业程度不高，在向中老年客户进行营销时，会出现不适合客户自身需求的情况，未能达到理财效果，削弱客户对银行品牌的信任度；现有的以单项产品开展的营销模式，缺少客户黏度，不利于培养客户的忠诚度。

由此，我们将零售银行众多个人金融产品根据不同类型客户的需求进行整合分类，使营销人员能够快速地根据客户特点，进行交叉营销，为各类客户提供适合他们的流动性、安全性和盈利性俱佳的金融产品，以及形式多样、方便灵活的多元化金融服务，最大限度地提升客户满意度，使网点的渠道价值实现最大化。

理财套餐的设计核心理论是围绕客户生命周期，即根据客户生命周期的不同阶段，设计不同的理财侧重点；深入了解每个生命阶段所具有的独特属性和需求；帮助每位处于不同生命周期阶段的客户清楚地了解自己的需求和希望，如表17-1所示。

表**17-1** 家庭生命周期与理财套餐设计

周期	家庭形成期	家庭成长期	家庭成熟期	家庭安逸期
夫妻年龄	25~35岁	35~50岁	50~65岁	65岁以上
保险安排	随家庭成员增加提高寿险保额	子女教育年金储备 高等教育金 投连险产品	以不同养老险或年金产品储备退休金	投保长期看护险受领即期年金
信托安排	购房置产信托	子女教育金信托	退休安养信托	遗产信托
核心资产配置	股票70% 债券10% 货币20%	股票60% 债券30% 货币10%	股票50% 债券40% 货币10%	股票20% 债券60% 货币20%
信贷运用	信用卡 小额信贷	房屋贷款 汽车贷款	还清贷款	无贷款
其他	建立家庭财务报表 网上银行与信贷	投资规划	税收规划 保险规划	资产的传承 信托

一、春：家庭形成期

（一）客户的普遍特征

定义：结婚到第一个子女出生。

夫妻年龄：25~35岁居多。

支出：日常花销大，主要是服饰、娱乐支出；进修充电支出；结婚费用支出。

储蓄：刚工作，收入不高，家庭支出压力大，结余不多。

保障：还未考虑家庭保障，或者保额偏低，家庭财务有风险敞口。

资产：可投资资产有限，但由于年轻，可承受较高的投资风险。

负债：由于购房需求，一般负债较高。

（二）解决方案

针对该时期的客户情况，我们提供以下金融解决方案，如图17-1所示。

需求	方向	内容
客户刚成立家庭、可能还未购买保险产品，缺乏基本的家庭保险	从基本的意外险、寿险开始投入，为家庭财务安全打下基础	保障规划： 两全类保险 10%
客户年纪轻，能够承受较高投资风险；但资产的绝对数量少，需要快速增值；投资经验浅，投资产品比较单一，资产增长慢或者投资风险过大	调整现有资产结构，提高对风险资产投资的比例，以提高资产的快速增值能力，同时兼顾资产的安全性和流动性	投资规划： 股票型风险类 70% 固定收益类 10% 现金管理类 20%
客户目前的生活花销大，储蓄率不高，严重影响了资产的积累速度	运用工具进行强制储蓄，作为一项长期积累的计划，加快资本的原始积累	每月盈余： 股票型基金定投 500元/月，一份起做

图**17-1** 家庭形成期解决方案

（三）家庭形成期之年轻丁克家庭的理财攻略

1.客户家庭现状

王先生和张小姐分别供职于两家外资企业，丁克一族，月收入分别为8 000元和6 000元，年终奖各1万元。由于房价持续上涨，夫妻俩按揭的一套100万元的房子，其中按揭贷款30万元，现在市值已达到120万元，只是每月要还贷4 000元。由于工作单位较远，用10万元买了一辆车，每月1 000元左右的养车费用。前几年股市火爆的时候曾投入10万元，但现在市值只剩余2万元。另外，每月生活消费4 000元。目前，夫妻各投资了一份5万元的大病险和意外险，每年为此付出5 000元。共同拥有银行存款2万元。

2.理财目标

此阶段的家庭主要理财目标是财产保值增值，保证家庭生活质量进一步提高，又结合丁克家庭特有的形态，客户还需要确保晚年老有所养。

3.理财诊断

从夫妻两人的资料来看，双方都供职于外资企业，收入较高，福利较好，但应注意其稳定性。

家庭总资产达134万元，但97%是固定资产，即不产生收益的住房和汽车。而金融资产只有4万元，且有一半是在股市中被套的资金。家庭的应急现金太少，这是资产安排上的主要问题。

家庭收支方面。年收入超过18.8万元，收入能力还是不错的；年度总支出为11.3万元，有点偏多，合理的比例应控制在50%以内。所谓开源节流，源头的期望值暂时不变，就得从节流方面入手，也就是控制一些不合理或者不理性的支出。

家庭负债占总资产的22%左右，且是房贷，较为合理。每月还贷4 000元，约占家庭固定收入的三分之一，也是合理的。

家庭保障方面。双方选择了意外险，选择的品种很好，但对养老保险方面是一个重大的遗漏。

家庭投资情况。房产投资虽然没有产生现金流，但账面收益和预期收益是不错的，是成功的。股市投资本是好的，但投资失败了，主要是具体操作和比例问题。

综上所述，这个家庭存在着安全性和收益性、消费和积累之间的两大矛盾。

4.交叉销售建议

结合客户当前所处的生命周期，客户需要补充养老保险，因为双方均在外资企业工作，工作虽不错，但由于外资企业竞争的残酷性，收入稳定性将得不到百分之百的保证。由于没有子女，未来养老成为一个很大的问题，要加大养老保险的投资力度，这样才可以解决后顾之忧。

要从储蓄入手，这个家庭的日常支出基本是合理的，但由于大件的消费支出，使得目前的现金积蓄很少。所以，目前理财的重要一环就是增加现金或银行存款，可把年节余的40%用于存款。

余下的60%资金根据客户的生命周期所能承担的风险确定合理的投资比例，建议将其中30%投资于固定收益类理财产品，70%投资于股票型风险类产品。这样的比例分配主要是出于提高资产的流动性和提高中长线综合收益的考虑。

二、夏：家庭成长期

（一）客户的普遍特征

定义：从最小的子女出生到其完成学业。

夫妻年龄：35~50岁居多。

支出：随着家庭成员固定而稳定，子女教育支出压力加大。

储蓄：随着家庭收入增加、支出稳定而逐渐增加。

保障：需要综合考虑意外险、寿险、健康险，随着收入增加，逐步提高保额。

资产：资产逐年增加，应适当控制投资风险。

负债：缴纳房贷，逐步降低负债。

（二）解决方案

针对该时期的客户情况，我们提供以下金融解决方案，如图17-2所示。

需求	方向	内容
家庭成员现有保障不全面，或者没有保障。上有老，下有小，家庭财务风险大	分寿险、意外险、健康险三方面建立完整的家庭保障规划，奠定扎实的家庭财务基础	保障规划： 两全类保险，附加重大疾病保险 10%
客户资产增值能力差，资产配置结构不合理。投资产品待批比较单一，不能适应此阶段收益性、安全性、流动性的多层次的需求。	调整现有资产结构，达到资产稳定啬值的目标。适当考虑外币类投资，既能分散货币风险，又为子女的海外教育做考虑	投资规划： 股票型风险类 60% 固定收益类（外币）30% 现金管理类 10%
子女大学增长率费用昂贵，仅靠提高现有资产增值力，仍存在资金需求缺口	运用工具加大强制储蓄力度，为子女教育资金进行长期积累，满足教育资金的需求	每月盈余： 股票型基金定投 500元/月，一份起做

图17-2 家庭成长期解决方案

（三）家庭成长期之小康家庭的理财攻略

1.客户家庭现状

禹先生35岁，公司副经理，税后月收入1.6万元，黎女士30岁，国企主管，税后月收入9 000元，儿子5岁，上幼儿园。

夫妇双方目前都有养老金保障，到上一年年底，家庭总资产为152万元，无负债。拥有价值100万元的住房一套，一辆价值15万元的自用车。金融资产方面，有现金10 000元，活期存款8万元，定期存款28万元。家庭月支出费用为4 500元，已经购买了寿险，夫妇年缴纳保费4 000元，每年旅游消费2万元。

2.理财目标

希望儿子在18岁时，国内大学毕业后送出国留学2年，取得硕士学位；

25年后夫妻俩共同退休时，能够维持现有的生活水平不变，估计月生活费现值7 000元；

3年以后要资助双方父母每月1 000元的生活费，预计要支付25年；

15年后为儿子购买住房，价值（当前现价）为180万元；

10年后换车花50万元，也以现值计算。

3.理财诊断

禹先生夫妇以薪资收入为主，占总收入的98%，财产收入（即投资理财产生的收益）比重较低。目前，禹先生家庭年税后总收入30万元，家庭总支出7.8万元，净储蓄率74%，理财规划弹性相当大，且该家庭属于高资产无负债家庭，70%的资金属于自用资产。

但是家庭的金融投资以储蓄存款为主，约占总资产的24%，可见禹先生夫妇属于较为保守的投资者。

4.交叉销售建议

（1）建议调整购房方案

禹先生夫妇计划在退休前为儿子购买一套价值180万元的房产，根据其家庭现金流情况为其规划购买房产最佳时点，计划在其夫妇退休前10年购买。禹先生夫妇虽然属于高收入家庭，但仍然需要合理规划选择实现各项理财目标时的时间点，方可圆满达成目标。根据投资风险测算和投资回报率的预估，在其退休前10年购买住房比较合适，那时候资金压力较小，不会对生活造成太大压力。

（2）产品组合换方向

目前，禹先生家庭每年的净储蓄为22.2万元，其中固定用途储蓄为2.4万元（旅游及保费），自由储蓄额为19.8万元，因此平均每月约有1.65万元可用，可将这部分资金换个方向做投资，而不必全部用来做储蓄产品。建议以活期储蓄形式准备好6个月的紧急备用金后，可以在第1年将原有的28万元的定期存款取出买入债券型基金，从原有的8万元活期存款中留存3万元准备金后，余下的5万元投资股票型基金。留存准备金主要是为了在孩子留学以及给双方父母养老时现金流出现缺口的时候，变现取用的。除此之外，每月净结余均超过10万元的1.65万元资金可以拿出大部分，以定投形式（基金定投＋黄金定投）进行投资10年，可实现10年后换车目标。购车后，当年的结余也依然可以做基金定投，以备将来的养老和购房。至于保障方面，建议客户可投保住院和手术医疗险，可以从每月净结余的资金中，拿出小部分投保期缴型疾病险和住院险，以免在患上重大疾病时，发生大额支出使得家庭财务受到严重影响。

三、秋：家庭成熟期

（一）客户的普遍特征

定义：从最大的子女完成学业到夫妻均退休。

夫妻年龄：50~65岁居多。

支出：随家庭成员减少而降低。

储蓄：随收入增加和支出降低，储蓄大幅增加，正着手准备退休金。

保障：应具备完善的家庭保障体系，重点考虑加强健康、医疗保险。

资产：资产达到最高峰，应降低投资风险准备退休金。

负债：应已还清负债。

（二）解决方案

针对该时期的客户情况，我们提供以下金融解决方案，如图17-3所示。

需求	方向	内容
身体不如年轻时，医疗开支上升	完善家庭健康医疗保障体系，弥补因疾病引发的财务需求缺口	保障规划：两全类保险、重大疾病、养老年金保险 10%
收入稳定，但客户的资产在保值和增值两方面没有很好平衡，投资工具单一，养老金需求缺口大，难以长期维持目前的生活水平	调整现有资产结构，达到资产保值的目的，对抗通货膨胀，同时兼顾资产增值性	投资规划：股票型风险类 50% 固定收益类 40% 现金管理类 10%
养老金需求存在缺口	运用投资工具增加年金化投入，为自己增加补充养老金	每月盈余：混合型基金定投 500元/月，一份起做

图17-3 家庭成熟期解决方案

（三）家庭成熟期之中老年个体工商户家庭的理财攻略

1.客户家庭现状

张先生，50岁，下岗后自主创业，和太太一起从事水果批发生意多年，家庭年收入10万元左右，现家中流动资金45万元左右，每月家庭支出2 000元左右。因为下岗时间早，且原先单位并没有医疗保险，张先生和太太只享受城镇合作医疗，并无其他商业保险。因为生意的关系，张先生经常需要跟车进货，每年会购买一份保费220元左右的意外险。张太太，45岁，10年前购买过一份重疾险，每年保费支出2 500元左右。夫妻二人均有基本养老保险。儿子已经工作，张先生希望给儿子准备30万元房贷首付，希望得到一些保险理财的建议。

2.理财目标

此阶段的人群主要希望养老生活无忧，能度过一个舒适的晚年，尽量规避意外与医疗风险，希望理财师给些保险规划方面的建议。同时出于对孩子的关爱，希望能为儿子支付30万元的房贷首付。

3.理财诊断

张先生夫妇均已年过半百，目前临近退休，家庭收入尚稳定，长年节俭的习惯以至于每月的支出不多，大部分收入可以节余下来。投资理财方式比较简单，家庭资产中大部分现金为流动资金。张先生从事的工作有一定的意外风险，原有的保障金额较少，需要适当增加。目前夫妇俩身体健康，可以适当延长工作年限，张先生计划从65岁开始享受退休生活，安度晚年。

4.交叉销售建议

保留一定的活期存款，留作家庭备用金，按照张先生夫妇的家庭消费情况，每月存款额5 000元左右比较合适。

流动资金的空闲期，可以考虑购买银行的一些风险较低、流动性较好的理财产品。出于资金流动性的考虑，在购买时应该选择以日结算利息，领取灵活且无手续费用的产品。

保障方面，目前夫妻俩只有城镇合作医疗和非常少的商业保险，家庭的主要收入来源于张先生，他承担着主要的家庭责任，因此张先生的保障额度应该最高。建议增加意外险的保额，并加保重大疾病险。张太太可适当增加意外伤害与住院医疗保障。

张先生目前虽然收入稳定、身体健康，但是不可能一直工作下去，应该提前考虑退休生活问题。对于年近半百的张先生夫妇而言，理财计划的首要重点，确实应该落在养老问题上。由于目前所有的养老金替代率非常低，无法满足将来的退休生活，建议购买商业保险的年金险用于建立养老金专用账户。同时，张先生是个体经营者，存在着一定的经营风险。根据目前我国的法律规定，如果法院判定个体经营者有债务需要偿还时，可以将家庭的所有财产用于抵债，其中包括存款、基金、股票和房产等。而唯独人寿保险是例外。也就是说人寿保险受法律的保护，可以不用抵债。

未来的通货膨胀风险不容忽视。对于张先生夫妇来说，不太建议直接投资股票。这需要一定的专业知识和抗风险能力。建议张先生夫妇选择间接投资的方式来获取资本市场高速增长的收益，例如基金产品。

四、冬：家庭安逸期

（一）客户的普遍特征

定义：夫妻二人退休，安享晚年。

夫妻年龄：65岁以后。

支出：不再工作，休闲、医疗费用增加，其他支出减少。

储蓄：多以定期存款形式存在，受通货膨胀的影响，资产每年都在缩水。

保障：重大疾病发生的概率增加，社保不能完全弥补医疗费需求的缺口。

资产：逐年变现资产，以固定收益工具为主，唯一的财务目标是保值。

负债：一般无新的负债。

（二）解决方案

针对该时期的客户情况，我们提供以下金融解决方案，如图17-4所示。

（三）家庭安逸期之退休教师养老攻略

1.客户家庭现状

陈先生72岁，退休12年，平时比较清闲，曾有相关理财经历，有两套住宅，自住，有养老保险、医疗保险，属小康之家。陈先生夫人70岁，退休15年，有养老保险、医疗保险。陈先生有两个孩子，均已成家立业，且有较独立的经济基础。陈先生夫妇每月退休金收入共12 000元，每月支出约为4 500元。陈先生夫妇的理财原则是在安全有保障的提前下，实现资产保值增值。

需求	方向	内容
家庭成员发生重大疾病的可能性增大，医疗费用的支出有时会影响到基本生活	重点补充健康保险，使得医疗费用不再从储蓄中支出，老年健康生活无忧	保障规划： 疾病住院保险 10%
客户的投资产品以储蓄为主，由于降息和通货膨胀的原因，使得资产在不断贬值中，养老金不足以应付晚年生活的需求	调整现有资产结构，在确保本金安全的基础上，有一定增值以应对通货膨胀带来的资产缩水，提高流动性资金的配置比例，以备医疗的花销	投资规划： 股票型风险类 20% 固定收益类 60% 现金管理类 20%
客户的社保养老金不能负担基本生活以外的休闲活动费用。需要由子女补贴	运用投资工具，积累小钱，自己为休闲生活提供经费	每月盈余： 债券型基金定投 300元/月，一份起做

图17-4 家庭安逸期解决方案

2.理财目标

优化投资理财组合，实现收入来源多元化。购买合适的老年保险，加强长期和全面保障。有效运用金融投资工具，使资产得到保值增值。增加现金持有量，增强短期支付能力。

3.理财诊断

陈先生夫妇的收入主要是他们的退休金收入，其他收入偏少，也就是说他们的收入较为稳定。而支出方面，主要是基本生活支出，没有其他大的额外支出。因为生活基本支出相对稳定，所以可以看出陈先生夫妇俩的支出一般不会有大的波动。总支出占总收入的比重为37.5%，也就是说，他们有62.5%的大部分剩余可支配资金。

4.交叉销售建议

陈先生夫妇俩一年能结余90 000元左右，现在就各种金融产品的选择，对这90 000元进行规划建议。首先，虽然银行储蓄的利息不高，但是由于陈先生夫妇年龄逐渐增大，发生疾病的概率渐高，建议陈先生夫妇俩还是留存40 000元左右在银行活期储蓄账户，作为备用金，以备不时之需。其次，其他结余部分建议陈先生夫妇在风险可控的前提下进行一些银行理财产品的投资。最后，鉴于陈先生夫妇每月都有不少结余，每月结余现金流

可以以低风险基金定投的形式进行资金储备。



WMI观点

四季理财的出发点就是结合客户所处的生命周期，找到其核心生活需求，从解决客户需求的角度去进行产品组合配置。如果能够做到以客户需求为中心，正确进行大类资产配置，那么具体的产品配置对客户的收益影响并不太大，也不会因为投资理财而影响客户正常的生活。因此，交叉销售看似复杂，其实只要遵循“理财跟着生活走”的原则进行客户维护，就一定可以成为出色的营销人员。

第十八章
攻心为上，VIP客户营销和维护

作为VIP客户维护人员，经常遭遇这样的困境：20%的客户承担80%甚至更高的业绩指标，而80%的VIP客户的潜力却未能有效挖掘，VIP客户的流失与潜在流失让人很伤脑筋，AUM值下降无法掌控。与此同时，能够营销与维护客户的手段也越来越少，吃饭、喝茶、送礼等常规手段不仅劳神伤财，且效果每况愈下。在产品收益不断下滑的市场环境下，银行理财经理们更是害怕和客户联系，怕一联系客户就提出要转钱到其他投资渠道。核心客户不仅会被其他银行挖走，证券公司、P2P(注)理财机构甚至房地产商，都成为分流高端客户的竞争对手。在这样的大环境下，如何才能抓住VIP客户的“心”呢？

一、准确定位VIP客户需求

银行应当真正了解VIP客户的需求并创造惊喜；一些理财经理在维护VIP客户的过程中想当然地认为只要自己为VIP客户提供了服务和礼物就能让其满意，但实际上并非如此。笔者曾经遇到过这样两个案例：一家银行在年底筹办反馈VIP客户的活动，花了不少费用制作了大批磁铁日历，并通过短信告知VIP客户来网点领取精美礼物，结果当一些VIP客户特地来网点领取精美的礼物之后，从此再也没有出现过，还渐渐地在产品到期后把钱都转走了。显然客户期望与实际礼品之间的差异过大，使银行VIP品牌形象大打折扣，起了反效果。还有一家银行是在三线城市的农村网点，支行长在去总行学习时看到对VIP客户实行90度鞠躬迎客问候礼，客户反馈很好，所以决心在自己的网点也实行VIP客户进门问候礼，结果才尝试了几个月很多VIP客户就反映别扭，甚至不敢来网点办理业务了，更有一些客户由于不习惯该服务开始尝试去其他银行办业务了。以上两个案例中，VIP客户经营失败的原因都在于这些尝试没有充分建立在了解VIP客户需求的基础上，过高或过低地提供了服务和礼物，使得效果适得其反。

如何正确定位VIP客户需求？

首先，要了解VIP客户的客群特点。不同性别、不同年龄以及不同层次的客户都会有不同的需求，仔细分析客群对制定有效的VIP维护策略是极有帮助的，例如，通过礼品回馈的方式对女性和老年客群的吸引力要远远大于男性客群，而老年客户又要比年轻客户对健康主题类活动更感兴趣。曾经某家银行为了推广ETC业务，邀约有车一族的年轻客户参与自驾游活动，结果客户的参与度非常高，并且活动反应良好。这家银行马上将这个

活动复制到了社区活动中，但结果却截然不同，由于很少有VIP客户报名，就连活动的组织都成了问题，更不用说活动效果了。这是因为针对有车一族的年轻客群，户外类型的自驾活动本身便是投其所好，而社区居民大多为中老年人，对于时髦的自驾游接受度较低，导致其参与积极性低。我们建议银行在策划VIP客户的维护活动时一定要充分考虑并分析客群的特点，以保证维护效果的有效性。

其次，需要认真分析VIP客户的产品购买记录。我们发现很多银行管理层对数据都特别敏感，分析了大量的销售数据，然而绝大多数银行都忽视了对VIP客户的购买记录进行分析，这让他们错过了许多有效信息。我们机构曾经在培训时对上百个网点的理财经理做过这样的诊断测试：写出20个最重要的VIP客户和他们喜欢购买的基金所属的基金公司、种类、单次申购的金额、持有的时间长短。结果只有极其个别的理财经理才能回答得基本准确。其实对VIP客户的购买记录进行详细分析可以归纳出其资金的流动性、理财的风险偏好、投资的心态和战略战术，有了这些信息，我们对于VIP客户的把握将游刃有余。例如，许多银行在给VIP客户发送新产品信息时，总是笼统地宣传："新产品发行，欢迎咨询！"然而，这样的信息效果往往不尽如人意。通过之前的经验，我们发现更具有针对性内容的短信往往能提高VIP客户咨询的概率。例如，针对一个对资金流动性要求较低且风险接受能力较差的VIP客户，如果我们通知他新出了一款长期的、能抗通货膨胀的固定收益产品，就要比发送笼统内容短信的效果好得多。

二、分层建立VIP客户档案

如果要将VIP客户的维护工作真正做细做精，那么就需要从日常的点滴开始记录一切关于VIP客户的个人信息，包括其特征、爱好、习惯、工作、生日以及家人的相关信息等。例如，某个网点的理财经理在一位VIP客户的孩子结婚的时候送上了一对早生贵子的精美瓷器和一张印有银行LOGO的祝福卡片，结果VIP客户一家都非常感动，即使产品利率低于其他银行也并未将钱款转走。这种在充分了解客户信息的基础上做出的个性化关怀，往往能够打动VIP客户，加深其对银行品牌的情结，而要充分了解客户的信息就必须建立起完善的VIP客户档案。

在建立VIP客户档案的过程中，我们首先要对VIP客户进行分层，根据客户资产数额的不同，将VIP客户分为不同的等级，以便后期对不同层级的VIP客户进行精细化管理和服务，旨在提升VIP客户的贡献度，实现不断的提档升级。客户分层后，我们需要根据客户的层级分配相应的负责人进行一对一的专人服务，同时设定一定的维护频次标准，保证维护人员与VIP客户有足够的接触机会，拉近与VIP客户的关系。具体可参考如下标准，如表18-1所示。

表18-1 VIP客户维护频次与内容参考

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">客户级别</th><th rowspan="2">维护人员</th><th colspan="2">维护频次</th></tr>
<tr><th>理财经理维护频次</th><th>维护内容</th></tr>
<tr><td rowspan="4">钻石</td><td>资产500万元以上</td><td>理财经理+省、市、县、网点等各层级行长</td><td rowspan="4">理财经理维护频次：每月至少电话联系一次，每月至少约见一次
网点支行长维护频次：每季度至少约见一次
市、县两级行长：每半年至少约见一次
省公司/省行：每年至少搞1次活动</td><td rowspan="8">理财经理对客户实行“一对一”日常服务；行长对客户提供情感维护，了解需求并在重大节庆日送上祝福</td></tr>
<tr><td>资产300万元以上</td><td>理财经理+市、县、网点等各层级行长</td></tr>
<tr><td>资产100万元以上</td><td>理财经理+县、网点等各层级行长</td></tr>
<tr><td>资产50万元以上</td><td>理财经理+网点行长</td></tr>
<tr><td>铂金</td><td>资产30万~50万元</td><td>理财经理</td><td>每月至少电话联系一次，每两个月至少约见一次</td></tr>
<tr><td>金卡</td><td>资产20万~30万元</td><td>理财经理</td><td>每月至少电话联系一次，每三个月至少约见一次</td></tr>
<tr><td>银卡</td><td>资产5万~20万元</td><td>理财经理</td><td>每两月至少电话联系一次，每半年至少约见一次</td></tr>
<tr><td>普通</td><td>资产5万元以下</td><td>理财经理</td><td>每季度至少电话联系一次，每半年至少约见一次</td></tr>
</table>

三、开通VIP客户的特殊权利

坐过飞机的朋友们都知道头等舱的乘客可以享受特殊通道，有VIP候机休息室，有更宽敞的座位和更加可口的餐食。而对于许多银行网点来说，VIP客户唯一的不同就是拥有一张VIP卡，可以走VIP窗口办理业务，没有特别的服务，并因为VIP窗口通常只有一个，导致有可能排队时间要比普通窗口还要久。显而易见，VIP客户的身份完全成了“鸡肋”。我们建议一定要给予VIP客户特殊的权利和服务，例如，建立VIP客户休息区，享用饮料和点心；建立更快速、优质的产品购买通道，让VIP客户能够优先认购较为紧俏的理财产品；提供额外的咨询服务，在客户需要的其他领域提供有益的信息（如对喜欢旅行的客户，经常提供近期的机票价格信息、外汇牌价信息、性价比较高的海外购物清单等），一卡多用制度（和与VIP客户层次关联的其他行业公司进行战略联盟，如VIP卡可作为某些商户的折

扣卡用，刷卡直接享受优惠）；还有针对VIP客户的个性化财务规划和资产配置服务等。所以，为了更好地服务于我们的VIP客户，让其认可我们的VIP品牌，从而不断提升资产等级，我们可以针对不同的VIP客户提供标准化（A类）和个性化（B类）服务，尽量满足VIP客户的不同需求，如表18-2所示。

表18-2 VIP客户标准化（A类）和个性化（B类）服务参考

服务项目	服务内容	大客户层级					实施时间
		普通大客户	银卡客户	金卡客户	铂金客户	钻石客户	
一、A类服务（全省、全市从内容到形式均统一）							
短信通知赠送	账户余额变动随时掌握，免包年/包月费用（包年30元/年，包月3元/月）		√	√	√	√	全年
网银赠送	免网银工本费，如UKEY费用		√	√	√	√	达标客户
营业厅绿色通道	尊享优先叫号权，无须排队，优先办理各项业务（有条件的享受贵宾专区服务）		√	√	√	√	全年

服务项目	服务内容	大客户层级					实施时间
		普通大客户	银卡客户	金卡客户	铂金客户	钻石客户	
理财顾问	一对一顾问式理财服务，量身定做个性化的资产配置、理财规划	√	√	√	√	√	全年
定期资产回顾	对客户的资产进行跟踪维护，在产品即将到期、涨跌达到一定幅度（如10%，主要指基金）、客户自身或家庭发生重大变化时，及时进行联系，重新合理配置资产			√	√	√	全年
理财产品信息通知	提供股市、基金、外汇、黄金资讯和产品推荐	√	√	√	√	√	全年
投资理财分析会	分析当前股市行情，或者结合基金公司举办基金宣讲会		√	√	√	√	定期组织
特惠商户	逐步发展与我行合作的特惠商户体系，享受消费优惠		√	√	√	√	全年
二、B类服务（全省、全市统一服务模式，具体内容根据各地企银的预算、服务深度、客户特点灵活确定）							
生日祝福	客户生日时，网点客户经理或相关人员须送上带有祝福的心意贺卡和短信（不同层级的客户可赠送不同档次的礼品）		√	√	√	√	客户生日
节日祝福	中秋、春节两个重大节日或客户特殊纪念日送上温馨祝福（礼物视客户层级而定）		√	√	√	√	半年一次
其他活动（选择）	可根据自身实力组织客户旅游、联谊，如暑期电影日、全家总动员或美容、健身专题讲座			√	√	√	半年一次
赠送车管家服务	针对有车一族赠送车管家服务，享受指定加油站加油优惠、指定商场消费免费停车、指定洗车店免费洗车服务				√	√	全年
赠送年报、杂志、精美邮品	根据客户层级和偏好，每年年末精选客户，为其订阅一份报纸、杂志或赠送一份纪念邮品				√	√	全年

服务项目	服务内容	大客户层级					实施时间
		普通大客户	银卡客户	金卡客户	铂金客户	钻石客户	
钻石尊享	根据VIP客户资产量进一步分层，由不同机构分层级提供高尔夫球会、旅游、演唱会、名家大讲堂等尊享服务，各层级VIP客户服务分工如下： 50万（含）~100万元：网点负责人 100万（含）~300万元：支行 300万（含）~500万元：市行 500万元（含）以上：省行					√	不定期

除此之外，针对VIP客户的MGM（客户转介客户）激励也需要列为VIP客户的特殊权益，高等资产的客户本身的生活工作圈也会有大量同等级的潜在客户，MGM活动中被引荐的客户更容易对我们产生信任感，在大大减少我们开发新客户的成本的同时，通过MGM活动的激励也回馈了老客户，是VIP客户服务的双赢策略。

四、进行VIP客户的特殊区分管理

虽然银行针对客户在本行的资产规模都有不同等级的划分，却往往忽略仅仅从资产规模去划分客户层次是不合理的，因为有钱人通常不会将鸡蛋放在一个篮子里。所以一般可以从提升潜力上再将客户分为以本行为业务主办行的VIP客户和以其他银行为业务主办行的潜在VIP客户，针对两类不同的客户采取不同的服务与政策。首先，在为以本行为业务主办行的VIP客户提供服务时要侧重于提升客户黏度，增加不同类型产品和服务的绑定，增加其转移成本，例如对于拥有企业的个人VIP客户，积极采取条线联动的模式，营销其办理对公业务；对于有网购习惯的VIP客户，积极营销其将网络支付账号和本行的银行卡或信用卡绑定。其次，对于以他行为业务主办行的潜在VIP客户，在为其提供服务时则需要侧重于提供和其主办行相比具有相对优势的产品和服务，增加本行在其心中的好感度和竞争力，吸引其将他行资金转入本行。对VIP客户的特殊区分有助于我们针对不同类型的VIP客户提供更为有效的服务，也使得投入与产出间的效益最大化。

客户就是上帝，VIP客户是上帝中的上帝，充分地挖掘VIP客户的需求，提

供个性化的服务与维护，我们的上帝才会向我们永远微笑。



WMI观点

1.精准定位客户需求是VIP客户维护的关键，而需求的准确定位来源于对客户基础和个性化信息全方位的收集与掌握。

2.针对VIP客户的服务要兼具标准化和个性化，标准化利于服务的推广实施，个性化有利于提升VIP客户的感知。

---

1. 互联网金融点对点借贷平台，Person-to-Person的英文首字母缩写。

第十九章
防微杜渐，存量客户防流失

客户是银行的生存之本，服务是银行的立身之本，而在利率市场化、金融脱媒、互联网金融等因素持续影响银行业的背景下，商业银行存款被分流的趋势日趋严重。很多银行由于网点服务力不足和服务标准化不到位、产品同质化等问题，导致客户流失现象日益频繁。

开发一名新客户的成本相当于维护一名老客户的5~10倍，网点服务人员大多也有同感——“老客户较容易沟通”。而客户的流失对银行利润的影响十分大，为了改变这种局面，在“以客户为中心”原则的指引下，银行开始研究如何更好地为这些珍贵的老客户提供服务，来挽回这种令人心寒的局面。下面就银行网点客户流失现象来具体分析如何做好存量客户挽留，制定化解存款流失的对策。

一、“二类情景”之现场挽留、存量高价值挽留

根据存款流失的途径，可将客户流失的场景分为两类：柜面取款流失和存量高价值客户流失，在这两类常见的场景下，制定不同的挽留措施。柜面取款流失是指当客户至网点现场，在柜面进行大额取款时，巧妙询问客户取款的用途，仔细分辨取款的动机，属于正常用款还是转去他行，再对症下药，进行挽留或追踪维护。而存量高价值客户流失是指那些已经存在于网点系统内，但与网点黏度低、容易在其他网点或从其他渠道转款的客户的流失，针对这类客户，我们可以通过日常经营维护活动来持续加深客户关系，通过对高价值客户的挽留，达到挽留效益最大化。

二、“三个触点”之感情—专业—利益

对于柜面大额取款客户和有取款倾向的存量客户，可以运用话术，通过三个触动点去挽留客户，即谈感情—谈专业—谈利益。

（1）谈感情

利用银行品牌和网点的优势、客户对网点的熟悉以及对员工的信任，加强银行网点与客户的情感纽带。

（2）谈专业

利用银行的优势产品，淡化他行的利益导向，以专业知识对产品进行阐述，同时运用资产配置等概念教育客户，树专业形象，增强客户信任。

（3）谈利益

定位客群，分析需求，通过金融需求与非金融需求的满足、实际利益的驱动来绑定客户，提升客户的黏度和满意度。

三、“四类活动”之常态化客户活动

在金融市场竞争激烈、高度商业化的环境中，我们非常努力地与客户建立了关系，为了不让客户被竞争对手吸引而悄悄溜走，或被客户淘汰，网点一定要想办法“粘住”客户。网点可以针对提升客户黏度、防止存款流失制订相应的活动方案，比如通过为客户提供金融服务＋非金融服务相结合的方式，让客户的价值感提升，从而达到挽留客户的目的。

网点在制订常态化活动方案时，要为主要服务的客群有针对性地开展各类活动，如由分行层面统一开展的活动，网点要结合客户特点，善于利用资源，在自身客群特色和能力范围内开展个性化活动。

根据活动类型的不同，我们将活动划分为四大类供网点进行参考，如礼品利益类、休闲娱乐类、生活服务类、情感关怀类。

1.礼品利益类

礼品利益类活动，主要采用“积分换礼”等方式，刺激客户存款的积极性，提升客户的AUM值，还能有效结合产品直接提升核心业务，使得客户资金能够继续留存，达到控制客户资金流失的目的。制定“他行定期转存我行送大礼”的活动，紧盯同业市场，大力挖转他行优质客户。也可进行一些其他常态化的活动，如凡持卡人金融资产达指定金额，可赠/优惠购置定制礼品，在回馈客户、提升体验的同时，成本也能精准控制。

2.休闲娱乐类

休闲娱乐类的活动重在客户参与其中，可以针对不同的客群制定相应活动，定期邀请客户参加。如举办“称霸比赛”，达到级别的持卡人，免费享受网点提供的各类运动类器材、棋牌类、球类（羽毛球、乒乓球），并不定期开展活动比赛。针对儿童客户提供“快乐童年”服务，如网点购置儿童游艺设备1台（如摇摇车），凡资产达到一定级别的持卡人家庭儿童，全年可免费享受×次该游艺设备。也可举办“我是绘画小能手”的活动，邀请客户和其子女，请专业老师指导小朋友绘画，并在网点展示和评比，最后

设奖品和留念。

3.生活服务类

客户越来越关注生活内容的丰富和生活质量的提高，银行在为客户提供金融服务的同时，也要关注客户的非金融需求，银行的服务要与客户的生活高度融合。如进行异业合作，凡资产达到一定级别的持卡人，在指定的超市（蔬果、粮油、餐饮店、美容美发）消费可享受优惠；还可以举办“轻松家庭日”活动，网点的优质客户，可免费享受家政服务××次或享受家政服务优惠。网点建立小小图书室，免费借阅老年养生类、女性情感或美容类、儿童读物（可与报刊发行部门合作）。举办养生大讲堂，邀请资产达到一定级别的客户免费参加养生主题讲座。

4.情感关怀类

对客户进行情感的关怀，让客户感觉银行不再是冷冰冰的柜台和毫无情感的钞票的代表，而是身边的一个老朋友，在客户需要的时候给予关怀和帮助。情感关怀可以聚焦社区老人、外出务工留守的老人和儿童等，内化为银行的增值服务和银行员工的服务准则，以促进情感营销的常态化和持续化。如“邮乐小家教”，为指定客户免费提供小孩子课后作业辅导帮助。网点为外出务工儿童视频连接爸妈，利用自有网络和视频设备，为资产达到一定级别的客户，提供每月一次与家人视频沟通的服务。进行“服务大众、关爱社会”的活动，为持卡老人提供免费量血压（视力、身高、体重）服务。再来一次“说走就走的旅行”，组织客户去公园、农家乐或郊外踏青游玩，拍摄视频和照片，制作成册，赠送客户。

四、“五步挽留”之厅堂客户挽留法

大堂经理和柜员在客户咨询或业务办理的过程中，对大额取款客户（具体标准各网点可根据实际情况进行调整），需做到100%开口，可以按照“巧沟通、探原因、巧引导、留信息、笑相送”的“五步挽留”法进行现场挽留，必要时转介至理财经理或网点负责人进行挽留。

（一）巧沟通

大堂经理/柜员在接触客户时，首先要态度热情，了解客户到网点准备办理取款业务后，要想办法拉近关系，可以针对某一点赞美客户，随即通过系统查询客户的基本情况，如业务办理情况、理财情况等，找到切入点，创造与客户深入沟通的机会。

1.拉近关系话术

- 阿姨您好，欢迎光临，请问您办理什么业务？
- 您是要从这张卡里取3万元整吗？您还办理其他业务吗？我可以帮您一并办理。
- 您放心，马上为您办理，不耽误您取款。
- 阿姨，您气色真好，平时是不是很注重保养啊？
- 您很长时间没有到网点来了，最近是不是很忙啊？
- 您最近身体怎么样啊？有没有定期做个检查啊？

2.初探原因话术

- 您取款是要存到他行吗？如果是购买东西的话，一般都可以刷卡，携带现金也不安全，您说是吧？
- 现在金融诈骗比较多，您取款（转账）不是转给陌生人吧？
- 现在很少有人取大额现金，一般都刷卡或网银转账，安全又方便，您是需要购买什么特定的东西吗？
- 阿姨，定期怎么不继续转存了呢？放活期利息不合算啊！

3.转介话术（让客户愿意与理财经理沟通）

- （熟客）张阿姨，很久没见您来了，有空的话可以喝喝茶、聊聊天再走，（同时呼叫理财经理），肯定不耽误您办理业务。
- （陌生客户）您好，现在我们在搞服务升级活动，这是我们的理财经理，想和您认识一下，多了解客户的心声以便我们能够提供更好的服务。
- 您好，我是××，想了解您对我行的满意度情况，非常感谢，看您经常来网点办理业务，也是我们的老客户了，您觉得我们的服务在哪些方面还可以再改善，可以为我们提供些宝贵的建议！

（二）探原因

客户的取款动机有两类，一类是正常用款；另一类是去他行存款。针对正

常用款，要记录具体的用途，并做深挖询问，避免被客户回答误导。针对去他行存款的客户，要询问去他行存款的原因，如因贴水或利率到他行存定期、到他行存理财或因人情到他行。

1.正常用款探究话术

● 针对搬迁/买房的客户：恭喜您呀，搬新家了，新家如何？在什么地方？（认可赞美）

● 针对结婚的客户：恭喜恭喜，新婚快乐。新郎（新娘）一定很帅（漂亮），祝福你们，以后经常带老婆（老公）到网点来坐坐哦，婚期在什么时候啊？

● 针对买车客户：买车呀，看好哪款车了？什么时候提车啊？买车售后可要重点关注哦，维修呀，保险呀，而且现在买车不用带现金，可以刷卡消费的（可根据客户反应适当介绍车险等服务）。

2.去他行寻原因话术

他们银行现在是在搞什么活动吗？您打算办理什么业务啊？您在这儿取现金了还要到那边排队，很浪费时间啊！您也是要转存定期吗？

（三）巧引导

对于去他行买理财产品的客户，可从谈感情、谈专业、谈利益三个方面进行巧妙引导。

1.谈感情

● 您也是我们的老客户了，一直很信任我们，要是您觉得我们有哪里需要改进，还请您提出宝贵的意见。

● 我们银行品牌可靠，业务种类最多而且在全国网点覆盖面广，尤其是在农村，非常便利，您在我们这儿存款绝对安全，您看，我们行代发了××单位的工资，职工都在这儿存款。

● 您也在我们行办理了多年业务了，我们都把您当老大哥（老大姐），您上次不是还参加了我们的活动吗，要不您还是在我们这儿存吧！

2.谈专业

● 其他银行推出的产品很好，很诱人，我要是您的话，也会动心的。我对

他们的产品也很有研究，您跟我说说，我帮您参考一下，毕竟咱老百姓存回钱不容易。

- 这款产品的募集期是多少天呀？几天到账呀？投资方向您有了解过吗？销售服务费是多少呢？

- 我帮您在网上查了这款产品，也帮您计算一下，以5万元投资金额为例，实际收益率是×××，而且转过去也不一定能购买到这款产品，若到期后没有合适产品接替又要耽误收益，其实也不合算，还添加很多麻烦。而且这款产品主要投向××，风险比较大，其实收益跟风险是并行的，咱们得做好充足的思想准备，投资不能只看收益呀，这不是小钱，投资要谨慎是不是？您要是不了解这些内容就把钱存过去，您能够放心吗？

- 这笔钱未到期之前是取不出来的，要是真有急用，那多耽误事啊，您说是吧？

- （客户坚持存理财）那我建议您就购买我们的×××产品，收益是××，以后我会及时帮您关注到期情况，免去您来回折腾的麻烦。您在我们这里还可以享受一对一的专属贵宾服务。

3.谈利益

- 我们银行现在针对您这样的客户特别推出了“×××”活动（结合活动方案），您在我行享受金融服务的同时，还能享受跟生活息息相关的非金融服务（赠送超市、蛋糕店、美容美发、餐馆等打折券），获得的实际收益更高，您是我们的老客户，我额外多给您点礼品，日常开销节省不少呢，您看可以省××元，比去他行收益高多了，您就继续在这儿存吧！

- 我还赠您一个小礼物，本来是我给家里买的，今天就送给您了，您以后有空常来走走。

（四）留信息

无论客户是最终取款还是挽留成功，都要做好客户的信息收集工作，建立“柜台客户异动记录表”（见表19-1），主要收集客户的联系电话、取款原因、到期日等信息，为日后的客户经营维护提供切入点。

表**19-1** 柜台客户异动记录表

柜台客户异动记录表									
日期	客户姓名	联系电话	异动金额（万元）	异动原因					柜员签章
				正常用款（用途）	对服务不满意	受竞争对手影响（利率、贴现）	到他行存理财	备注	

我们可以用以下话术来获取客户的信息：

- 为方便以后给您提供更好的服务，请留一下您的联系方式。
- 麻烦您核对一下信息，您的电话是××××××吗？
- 您带手机了吗？发送短信“51”至×××就可以参与网点的iPhone手机抽奖活动，只要参与，现场就可以获得小礼品一份。

（五）笑相送

无论挽留成功与否，笑相送就是为了给客户一个美好的感受，帮助树立银行网点的服务品牌，给客户留下良好印象，为日后的经营维护和跟踪回访奠定基础。客户离开时礼貌送别：

- （挽留失败）给您办好了，这是取款袋，您收好，我们网点目前在做××活动，内容很超值，您可以先了解一下，有好的活动我会第一时间通知您的。
- （挽留成功）办好了，这是您的证件、单据和卡片（款项），请收好。耽误您的时间真是不好意思，到期时我们会提醒您的，有空常来啊，常联系，您慢走！



WMI观点

客户的流失势必给银行带来损失，而我们在不断改进产品和服务质量的同时，还要更多地关注客户。

1.加强日常客户维护工作，做好产品到期提醒、生日祝福和活动邀请的同时，还要用情感维系客户，优化与客户的关系。

2.网点可建立客户防流失应对机制，当发现客户异动时，由柜员、大堂经理、理财经理、网点负责人分饰角色，采用递进处理的方式，对客户实施挽留。

第五篇 网点经营“攻坚战”：外拓营销

第二十章
外拓营销转型之路，“坐商”变“行商”

一、银行外拓营销，不可逆的转变

从古至今，银行业比起其他任何一个行业都更特殊，很多老一辈的人提起银行，更多想到的就是“高高的柜台，冷冷的脸”，两个字概括即“高冷”。那时候的银行从业人员都是“天之骄子”，那时候在银行工作是再好不过的职业，甚至比公务员、白领更加热门。因为那时候，没有支付宝、没有微信、没有P2P、没有民营银行、没有网上银行，即使客户再不想去银行，钱最终还是要存到银行的。银行的柜员只需要慢条斯理地办理业务就好了，银行的客户经理也不用营销理财产品和保险，银行的行长只需管理好业绩增长和内部风险即可。

在经济发展初期，由于产品的供不应求和缺乏相应的竞争环境，很多银行采取“坐以待币”的方式，轻松地开展业务。随着互联网、物联网、大数据等信息技术的发展，互联网金融企业迅速崛起，加上银行自身在网上银行、手机银行等电子渠道方面的不断创新，为客户提供了越来越多的获取金融服务的渠道和方式，改变了传统金融服务在时间和空间上的限制。银行零售业务如果依旧以过去的厅堂流量客户为重点，不但会面临客源不足的困境，同时与客户之间的关系会随之疏远，客户甚至会离开银行选择新的服务渠道。网上银行、自助终端、电子银行、无人银行、网络支付平台，这些新兴的交易介质对传统银行产生了巨大的冲击，有了它们，客户自己可以轻松地办理业务，银行柜员的功能也随之逐渐弱化。由此而来的激烈竞争使得“坐商”模式显然已经不适应新的时代，叫卖式的“行商”模式正悄然成为银行的主营方式，即“外拓式营销”。传统银行不得不面临着从“坐商”到“行商”的转变。

可以说，主动营销是未来市场发展的主流趋势，也许5年内你还不会有特别强烈的感觉，但10年后，你就会察觉，谁先转变了营销状态和模式，谁的营销就将是最为成功的。为什么？我们来分析一下，现阶段以网点数量和服务为竞争方式仍具有一定优势，是因为目前社会的财富主要集中在“65后”~“75后”这个年龄段的人手里。由于收入比较稳定、资金沉淀较多，这个年龄段的人相对来说，对传统物理网点和传统银行的信赖度是比较高的，因此，银行业依然高枕无忧地享受着这部分人贡献的收入和利润。但是10年以后，当新生代的财富持有人出现的时候，他们来银行网点的频率将大大降低，将重心放在传统网点的竞争优势上，也许对其将不具有吸引力。对于银行从业者来说，维护和经营客户需要很长的时间周期，

在现在这个财富正在交接、银行竞争激烈、信息渠道相对开放的时代，不如早日开始“圈粉”，培养起一批属于自己的忠实客户群体。

二、外拓行商之路，迷茫中向前行

从营销学的定义来说，“行商”就是要能主动走出去找到需要的客户，主动走出去找到需要的资源，走出去找到新的市场。银行将这个行商的概念融入员工的日常行为要求中，就变成了我们平日所做的“外拓”这个动作。在这里，请大家思考一个问题：小张是某网点的理财经理，她和网点柜员经常一起去做外拓走访的工作，每次走访后，小张都很困惑，因为很多客户在走访的时候说得很好，表示愿意支持银行工作以后去网点办业务，可是实际上来到网点的却很少，小张不知道未来这种走访是应该继续做下去，还是不做了？

这是现在各家银行在外拓走访过程中普遍会遇到的困惑，为什么小张和网点柜员会有这样的困惑？归根结底，还是因为没有真正理解外拓营销的意义和找到外拓的核心点。外拓营销的核心不在于客户的来源，探究是从外面挖过来的还是网点本身的客户，关键在于这部分客户是不是银行主动找到的、主动营销的，在于银行有没有主动提升了客户的资产，最终将一个意向客户培养成为一个忠诚的客户。找到客户只是第一步，而且现在网点普遍也只做到了第一步。其实，这是一个长期的工程，也许三年，也许五年，我们要通过不断地挖掘、营销、维护、提升，才能和客户长期绑定。所以，怕就怕在发现了客户后，很多理财经理就把这部分客户放弃了，于是，客户选择了其他银行，我们也将客户越做越少了。

那么，接下来我们再思考一个问题：王华是一名资深的理财经理，几年下来成交的保险客户都好几百人了。最近王华感觉压力越来越大，因为网点能够营销保险的客户越来越少了，邀约参加理财说明会的也就是那几个老朋友。王华不知道这份工作到底还适不适合他，对于未来他到底应该怎么办呢？

我们来给大家分析一下：从正常的经营角度来说，客户的数量一定会随着时间的增长而越来越多，但为什么现在各家网点普遍面临着客户越来越少的问题？先不着急回答，我们在这里举个例子：如果你是一个卖烧饼和油条的小贩，周边也没有任何的早点摊，这些年客户对你的服务和口味都非常满意。突然有一天，你的隔壁来了一个卖饭团的小贩，可能口味和服务都与你的差不多，但你的客户每日流失却非常严重，甚至很多客户一股脑儿地都挤到饭团摊前买早饭了。这时候你会发现，很多客户往往是因为对新开的那家店充满了新鲜感，就离开了你这里，你的所谓客户也纯粹是靠产品来维持的。其实，理财经理的客户越来越少，也是因为我们纯粹是在

卖单一的产品，客户逐渐厌倦了你销售的产品后，就会转到其他银行。但是，如果理财经理更多地是在做经营维护的工作，那么客户的数量自然而然就会与日俱增，因为客户对你已经产生了很强的黏性。

从上述这两个例子中我们不难发现，现在理财经理在经营维护客户的过程中发现客户越做越少、产品越来越难卖、外拓越来越看不到效果，总结下来，主要问题在于我们只注重外拓营销的外在形式，没有真正深入了解客户的核心需求和想法，而这些信息的收集，也只有通过不断走访和沟通的过程来获取。在后面的章节内容中，我们会重点围绕农村市场的外拓经营方式转型来为大家进行全方位的解析。

三、农村外拓转型，由点及面开展

农村，向来是金融服务匮乏、金融行业竞争不充分的区域。从以往银行上门营销的服务案例来看，银行从业人员更擅长于走进社区、洽谈商户、摆摊设点、沙龙营销等，对于真正融入到农村，收集“三农”信息，创新农村金融服务形式就犯难了。农村地区带有很强的区域性质，客户更喜欢找熟人、说话带着乡音的人、曾经有过接触的人，对他们这个群体来说，这些人才是他们最信任的人，因此，当陌生的银行和客户经理来到网点后，当地人的第一反应是相对比较排斥的。在农村地区，我们更加强调“以服务为导向”的概念。

曾有一家银行网点，为了让农村的客户在家门口就可以享受到银行提供的便利服务，推出了“三农产品促销会进村”和“电影节活动”等一系列亲民活动。“三农产品促销会进村”极大地方便了广大村民在家门口直接下单，再由该银行网点直接配送农药化肥种子等到村民家里。该银行网点通过主动上门服务的方式，成功完成了客户信息的有效收集，并由原来的网点等客上门转变为上门服务客户、提供业务，在便民的同时业务量也跟着直线上升这只是一。个很小的例子，日常工作中，在开拓农村市场前都需要进行周全的准备和安排，接下来的活动策划方案将会为大家进行详细分析。

（一）设定一个目标任务

首先，我们还是要给自己设定一个目标，针对常态化、周期型的活动可以设置一个阶段性或长期性的目标。通过持续开展某一项服务型活动，全面走访传统农户、外出务工人员、个体工商户、新型农村经营主体，综合营销金融产品。按照不同时间和阶段，达成不同类型的目标任务。

1.确定调查建档目标

全面走访辖区内的普通农户、种养殖大户、个体工商户、家庭农场、农民专业合作社、涉农龙头企业、外出务工人员，经济档案建立面达到100%，客户对接业务往来面达70%以上，积极推进外联工作有序开展。

2.确定金融服务目标

对农村客户的有效经济信息、金融需求和非金融需求进行筛选分类，积极跟进服务，电子银行产品达到全覆盖，每个乡镇或邻近两个乡镇都安装存取款一体机，每个村都设置一个便民服务点，每个村都有一个服务专员，每户至少有一人用本行的银行卡，有效金融服务需求满足达到100%。

3.确定业务拓展目标

存款是银行的核心生命力，因此，存款每年增长需要确定一个比例，农村由于饱和度低，可开发和利用度较高，各网点可以结合自身情况设置新客户增长量和存款增长量，重点做好服务后续的获金工作。

4.有效措施控制风险

在进行上门服务的过程中，网点人员需要避免其中的一些重大投诉或者安全类的问题发生，虽然活动效果很重要，但是客户的安全和银行品牌的长期影响力是银行与客户长期合作的重要目标，因此，在设计的环节，安全的目标是最容易忽略也是最不能忽视的。

（二）明确整场活动内容

其实我们所做的活动也好、服务也好，这些都是打基础、看发展的长期性工作，因此，为了确保这系列服务和活动有序推进并取得实质成效，一般我们会将活动内容分为以下四方面：

1.普遍走访，逐一建档

辖区内的普通农户、种养殖大户、个体工商户、家庭农场、农民专业合作社、涉农龙头企业、外出务工人员逐一调查走访、深入沟通、掌握信息，然后为每一位走访的人建立档案。在走访、建档的过程中更加要横向到边，纵向到底，做到不漏一村，不少一家，不落一户，不留盲区。

第一步：上门走访。各家网点对辖区内的村组要合理划片和分工，切实保证分岗管户工作的落实，既不把责任都落在网点负责人一个人身上，又要让全员都有机会参与其中，做到“村村有人包，户户有人管”，确保村组走访率达到100%。在这里，也为大家总结了“七个一”的口诀，方便大家更

好地记住并行动，即一村一个宣传栏，一村一位负责人，一村一个服务点，一户一封信，一户一张联系卡，一户一张采集表，一户一份小礼品。

第二步：客户面谈。网点工作人员在进村入户服务的过程中，要深入与农户沟通、座谈，详细了解他们的实际情况，收集客户重要信息并填写客户信息调查表。沟通和座谈的主要内容不局限于以下内容，如客户姓名、年龄、信用记录、联系电话、家庭成员、经营项目、经营地址、存款开户情况、他行贷款情况、本行电子产品使用情况、他行存款情况等内容。这里需要明确的是，在实际调查中，要根据不同类型的客户明确座谈方向和重点：普通农户要着重调查客户在本行或者他行开户、存款、电子银行产品应用和家庭外出务工人员等情况；种养殖大户要着重调查种养殖规模、面积、经营收入、存贷款需求、电子银行产品运用等情况；个体工商户要着重调查经营项目、经营收入、电子产品应用、存贷款需求等情况；家庭农场要着重调查经营项目、经营规模（种养殖面积）、投资总额、经营收入、电子银行产品应用、存贷款需求等情况；农民专业合作社要着重调查经营项目、经营规模、注册资本、成员人数、经营收入、电子银行产品应用、存贷款需求等情况；涉农龙头企业要着重调查经营项目、经营规模、资产负债、资信状况、融资、存贷款需求、电子银行产品运用等情况。

第三步：建立档案。以各个行政村为单位，根据客户类型，分别建立普通农户（含外出务工人员）、种养殖大户、个体工商户、农民专业合作社、家庭农场、涉农龙头企业等六类客户纸质或电子信息档案，内容主要包括以下几项，但不局限于此，如客户家庭和经营实体情况、经营项目、已在本行办理业务情况、在他行办理业务情况、信贷资金需求、存储资金和电子银行业务服务需求、联系方式等。同时，对在活动期间客户信息发生变化的，要及时进行记载并予以更新。

2.筛选信息并有效分类

通过对收集的建档信息资料进行综合分析和仔细甄别，对客户信息和类型进行分类汇总，确定重点维护回访客户名单。一般情况下，我们也通过三步来执行信息的分类。

第一步：客户初步分类。客户经理要根据建立的客户档案，对了解和掌握到的客户信息进行归纳整理，综合、全面分析客户信息、金融和服务需求。根据客户特点和需求，分为普通关注类、定期回访类、重点跟进类、潜在发展类等，并进行分类标注。

第二步：基层网点认定。基层网点每周要组织全员召开例会，掌握其客户分类的工作进度，对初分结果进行确认，建好基层网点的客户分类汇总纸质和电子档案，并归纳整理好相关信息。

第三步：明确维护重点和方向。基层网点负责人要组织全员一起研究客户信息，确定重点客户名单，按不同类型、不同行业、不同需求的客户分门别类，量身定制详细周密的特色服务方案和营销活动方案，明确重点客户“一对一”的营销服务。

3.全面维护

各级层面要加强对参与外拓业务的全员的持续培训，使参与外拓服务和宣传的全体人员不仅熟悉存款业务，还要掌握中间业务、电子银行业务以及其他业务的相关知识，要全面提高他们的综合业务素质，更好地为客户提供全方位、高水平、一对一的综合服务，确保通过短信维护、定期回访等方式，进一步加深与客户的感情，确保客户不流失、合作更紧密。各网点对已完成普查建档、筛选分类的重点客户的维护回访率要达到100%。

第一步：分层维护。根据重点客户的性质、地位和实力，建立网点负责人、客户经理分层拓展和维护的工作责任制，根据不同层次的客户特点，开展针对性拓展，提供差异化服务，找准突破口，提高拓展成功率。在分层维护的基础上，对重点客户还实行“一对一”服务，要求每个重点客户至少有一名以上人员进行专职维护与管理；辖区内重点贵宾客户，网点负责人每季度至少回访一次，网点理财经理每月至少回访一次。

第二步：电话联络。各地市分行每月要通过电话、手机短信，给全行客户发送本行产品宣传信息、客户慰问信息、存款到期信息等。对重点客户必须在重要节假日、客户生日、纪念日等重要日子，通过短信发送祝福，努力增进客户感情。

第三步：上门拜访。网点负责人和理财经理要经常上门拜访重点客户，了解他们的生活状况、经营情况和金融服务需求，随时了解和掌握重点客户账户变动、资金进出情况。对大额资金进入的客户要提前介入、及时跟进、上门收储；对账户资金有异动情况的客户，网点负责人要第一时间上门找出原因、寻求对策、争取留储；对有合理资金需求的客户，要积极支持并做好后期的跟踪服务，了解资金回流时间；对POS机等业务要明确维护责任人，按月回访维护，确保日常使用率达到100%；对已经使用电子银行产品的客户，要了解其产品使用情况，存在问题的，要及时答疑解惑，确保客户能正常使用。

第四步：提升服务。网点和管理层级的人员都要切实转变工作作风，变被动等客上门为主动下乡对接，下沉服务重心，到群众中去，实地调查了解农民所想、所需的金融服务，大力推广电子银行产品的应用，宣传各种业务产品，真正使老百姓足不出户即可享受方便、快捷、高效的金融服务。如果客户所需的业务是本网点目前无法提供的，可以借助上级分行的力量

或者其他部门的力量，进行有效资源整合和共享，确保客户的合理需求和问题都能得到解决，真正做老百姓身边的银行。

4.潜在客户维护

在走访过程中，往往能够接触到很多非本行的客户，对于这部分的客户，无论占比有多少，一旦识别到客户是有价值的客户，就需要及时做好潜在客户的挖掘和培养，比如实行业务绿色体验通道，让其优先办理各项业务，提升客户服务体验，最终将潜在客户转化为意向客户和流量客户。针对潜在客户的不同客群，可以通过不同的服务和方式来进行切入：如针对外出务工人员，除了建好外出务工人员的档案外，还要与外出务工带头人取得联系，到务工集中地进行上门服务，给每个农民工送去一张银行卡；在务工人员聚集地成立“农民工金融服务中心”，常年提供金融服务，力争农民工持卡面达50%以上，每年打工存款增幅达30%以上。又比如针对传统农户要大力宣传和推广电子银行产品，全面发行特色卡，并为其开通短信银行、手机银行、网上银行等渠道类业务，并对其重点关注的优惠政策和线下活动进行广泛宣传和指导，增加客户的使用率，以多渠道绑定客户黏性。

（三）全员推进外拓营销

曾经网点员工都有这样一个认识：外拓的工作是网点负责人的，营销的工作是理财经理的，柜员是负责看好网点、办好业务的。因此，就出现了这样一个局面，柜员的人数是占网点最多的，一遇到网点厅堂活动、外出走访等，永远只能看到两个人在那里不停地奔波，有时候还忽略了厅堂中的贵宾客户，于是，网点负责人和理财经理在经过痛苦的抉择后，决定还是留守网点，更好地围堵来网点办理业务的这部分重点客户和贵宾客户。长此以往，外拓营销的工作纯粹变成了上级分行的要求，不再是核心的经营工作，更多的是任务指标，形成了很严重的误区。俗话说“众人拾柴火焰高”，要充分发挥网点所有员工的正能量，网点业绩经营的好坏和每一个网点员工是息息相关的，而且现在更多客户通过电子渠道来办理业务，来厅堂办理业务的客户日益减少，网点的柜台工作人员还是按照既往的工作量来执行，就出现了“忙的人忙死、闲的人闲死”的现象，而彼此之间的收入差距又无法真正体现多劳多得，这也更加不利于团队氛围的打造和长久发展。因此，针对外拓营销，网点负责人更应该鼓励全员走出厅堂，深入村组，通过找客户来柜台办理业务、再营销客户，最终实现网点产能提升。针对理财经理和网点负责人这两个外拓经营的重点岗位，在此进行重点解读和分析。

1.网点负责人狠抓落实

基层网点实行负责人负责制，对辖内村组进行了合理划片和分工，将进村入户活动作为一项打基础、管长远的长期性工作来抓，按照下列五个步骤的要求扎实开展外拓活动，确保活动有序推进，取得实实在在的成效。

第一步：开好一个动员会。各网点需要在活动筹备阶段组织全员召开一个动员会，将活动目的、工作目标、实施步骤和工作要求传达到网点的每一个员工。同时，网点负责人要及时向各乡镇党委政府汇报，积极寻求当地乡镇党委政府的支持，寻找到当地乡镇党委的关键人。

第二步：分解两项任务。第一项是包片任务：各网点负责人迅速将进村入户任务分解到人到岗、到村到组；第二项是进度任务：及时把各项业务指标分配到人、到周、到月。

第三步：选定三个点。即“一村一个宣传点”，在村委会或人员流动较大的地方竖立一个宣传栏，张贴活动告客户书、本行产品介绍、负责本村的网点员工照片和联系方式，提高社会认知度；“一村一个信息点”，在每一个村确定一位群众基础较好、威信较高、影响力大的老干部、老党员或致富能手担任本行的特邀信息员，及时反馈村组、农户信息，监督活动开展情况，起到桥梁和纽带作用，并为后期活动推进起到催化的作用；“一村一个服务点”，在每个村至少布置一个惠农服务点，一般建议选择小超市或者小卖部，并且该类服务点已经安装了本行的POS等机具，能为周边村民提供刷卡消费、优惠代收等业务，网点人员不定时到这些点为村民提供金融业务咨询、产品介绍等基础性服务。

第四步：走访五类重点客户。要带头对辖内种养殖大户、家庭农场、农民专业合作社、涉农龙头企业、外出务工人员进行入户走访。普查阶段每月下乡不得少于15天，其他阶段不少于10天。

第五步：抓好“五个落实”。即“落实一日一晨会”，每天晨会，理财经理汇报上一日的外拓走访活动开展情况，网点负责人点评上一天活动效果，安排当天外拓走访工作；“落实一村一总结”，对已完成普查的村进行阶段性小结，总结该村基本情况、经济特点、收入来源、金融需求和服务情况；“落实一月一分析”，按月集中召开一次外拓走访的活动分析会，通报理财经理进村入户进度、交流心得体会、查找工作中存在的问题和不足，安排下阶段工作重点；“落实一人一本营销台账”，按人建立责任营销台账，全面记录自活动开展以来的组织存款、营销产品、利息收入、电子银行产品推广等情况；“落实外拓走访工作日志”，督促网点参与外拓工作的人员及时记载入户的情况、客户需求、工作效果、存在问题以及解决方案等。

2.理财经理积极跟进

理财经理要按照“边入户边建档，边建档边分类，边分类边维护、边维护边对接”的基本流程开展工作。普查建档阶段每月进村入户天数不得少于20天，其他阶段不得少于16天。入户上门横向到边，纵向到底，确保进村入户面达到100%，确保本行的服务信息和优惠政策宣传面达到100%。

第一步：入户上门。理财经理在进行外拓工作时要逐村逐组上门，逐院逐户访问。入户上门做到“三个一”，即“一户一封信”，每户发放一份《致广大农民朋友的一封信》，介绍和宣传惠农金融产品和服务，提高本行在农村客户中的社会影响力；“一户一张联系卡”，给每户发放一张支农联系卡，方便客户后续联系、咨询业务；“一户一份小礼品”，给每家每户送去一份小礼品，但这份小礼品上必须印有本行的LOGO或者网点信息，让所有的农户、村委会干部都用我们的纸杯、袋子等“行走的宣传广告”，进一步巩固我们和农户之间的感情。

第二步：建立档案。按照“一户一张采集表”的要求，理财经理以村组为单位，对每位农户建立一张包括家庭成员、外出务工人数、家庭收入、家庭支出、经营项目、与本行业务往来情况、金融服务需求、联系电话等内容的农户信息采集表，建立农户档案。

第三步：细分客户。一是要以行政村为单位，根据客户类型，划分为普通农户（含外出务工人员）、种养殖大户、个体工商户、农民专业合作社、家庭农场、涉农龙头企业等六类客户。二是在初分基础上再细分为普通关注类客户，指一般只办理补贴代发业务，且家庭没有其他主要收入来源的客户；定期回访类客户，指已在本行有存款业务，且有稳定收入来源的客户；重点跟进类客户，指各网点综合排名前50名的客户；潜在发展类客户，指有稳定收入来源，而没有与农商行存在业务往来的、可培植发展的潜在客户。

第四步：回访维护。根据筛选分类结果，有针对性地做好客户回访维护工作，通过电话联络、上门拜访、重点帮扶等形式培养客户感情，进一步稳固和发展农村优质客户群体。一是电话联络，通过电话联络和短信慰问，及时发送产品宣传信息、客户慰问信息、存款到期信息；在节假日、客户生日等重要日子，通过短信发送祝福，寄发外出务工人员慰问信或贺卡。二是上门拜访，客户经理带着真感情，定期对重点客户进行回访，征求客户对网点服务的意见，了解客户需求。三是重点帮扶，理财经理要充分利用网点员工的人脉关系，主动帮助解决农村留守儿童就学、老人就医等实际问题和困难，解决外出务工人员后顾之忧。

第五步：通过前期的回访维护，对有金融需求的潜在客户积极开展持续跟踪，通过创新信贷产品、完善金融服务等方式，重点培植一批农村优质客户群体。考虑到每年年初正是打工人员回家和资金回流的高峰时段，重点

是对外出务工人员的回访和维护。对外出务工人员，主要通过三种途径外联：有家庭成员在家的，通过家庭成员联系对方；全家外出的，通过信息员想办法联系上对方；加强与外出务工带头人的联系，网罗出一批外出务工人员。同时，网点更要推进普惠金融纵深发展。网点人员要将进村走访和服务等活动作为推进普惠金融的最好载体，针对农村金融服务盲区，积极选择适合服务点，安装POS设备以解决农户的金融需求；针对部分农户不了解、不熟悉和不敢使用自助设备、手机银行的现状，要大力宣传和推广电子银行产品应用。

（四）制定和执行有效的考核措施

为了更好落实各网点走访的工作要求，我们建议从以下几方面的考核措施来执行和落实。

1.给予定额补助

为确保各项活动扎实开展、取得实效，对参加人员给予每人每天下乡的固定补助。人力资源和财务部门根据网点人员每天上传的走访村镇的照片、结合工作日志记载等情况，确定走访的天数，并计入补助工资。

2.量化考核

每一笔营销经费的支出都需要和产出利润进行综合计算，不能完全靠成本投入来带动活动、增加客户数量。这样，即使能够短时期看到业绩增长，也并不是合理的、科学的增长方式。

（五）明确有关要求

细节决定成败，有些时候，花了同样的时间、投入了同样的金钱，但是活动的效果和反馈有很大的差异，这就需要各家网点在活动准备阶段、执行阶段和后期跟踪维护阶段都有具体的要求：

1.加强组织推动

在活动开始前，筹备相关的专项小组，专门负责活动的组织实施、检查督办、统计考核、信息反馈等工作。各支行也要相应成立工作专班，制订具体方案，狠抓落实。

2.做好信息反馈

一是及时反馈新情况新问题。对活动中存在的问题要逐一梳理解决，每月

定期或不定期集中汇报一次；二是做好信息员台账、服务点台账、信息采集表、工作日志、村组小结、月度分析，为决策和考核提供依据；三是坚持信息按月上报制度。各网点要报送“进村入户”统计表，参与人员要提交“进村入户”照片等资料，凡未及时报送表格或提供虚假信息的，对相关责任人和直属领导予以处罚。

3.加强宣传报道

一是组织开展活动期间，各家网点每天要将参与人员走访过程中的精彩镜头上传到全行员工QQ群、微信群等，由员工开展评选工作，推选出最佳照片；二是开辟专栏简报，各网点要及时上报辖区内员工在走访活动过程中的体会感受、成功经验、典型事例，上级部门不定期以专栏简报形式在全行进行报道。

> **小测试**
>
> 小伙伴们，能否根据上述内容，梳理一张简单的框架图。先梳理“筋骨”，再丰盈“体态”，让你的外拓活动轻松自如。



WMI观点

银行不再墨守成规，“坐以待币”地等客户上门了，而是改变观念，主动出击，主动寻找客户。若要使得外拓营销取得更为显著的成功，使员工也愿意“走出去”把客户“请进来”，就应制订相应的方案、策略，在目标设定、外拓形式、推进管控及考核措施等方面不断完善。

在农村网点的外拓过程中，还要注意收集客户信息，逐步完善一村一库档案，通过外拓活动短期进行获客、获金，而长期则是为金融业务发展打下坚实的基础。

第二十一章
金融服务进社区，“五部曲”制胜

一、社区金融，风生水起还看今朝

当前，金融市场的竞争愈演愈烈，银行业更是面临同行异业的激烈竞争，如何在稳定、协调、持续发展的基础上，又谋求快速发展呢？

市场经济实际上就是金融经济，而金融服务则是现代经济生活的重要标志。社区金融服务作为金融活动的创新形态之一，是现代金融服务的重要表现，关系着广大人民群众的切身利益。社区金融服务的安全运行和健康发展将成为金融服务发达程度和社会经济生活文明程度的重要象征，它的开展更是各家金融机构捕捉商机、开拓市场的必然选择。因此，社区金融是银行架起的一座通向社区的桥梁，银行提供的各类产品就是桥墩，通过社区金融服务为社区提供方便、实惠、快捷的金融服务，进而满足“社区人”个性化、多元化、网络化的金融需求。

与此同时，社区经济对拉动消费、实现消费具有积极的意义。在消费的过程中，蕴藏着大量的金融服务需求，为金融业提供了极大的商机。金融业把社区作为市场，尤其是个人银行业务的市场，将使金融市场战略具体化、客户战略具体化。在经营特色和发展战略上，社区金融服务强调的是在特定社区范围内提供符合客户个性化需求的金融服务，与客户保持长期性的业务关系，以其独特的服务和灵活的服务收费，满足社区这一空缺市场的金融服务需求，成功抵御了风险，赢得了巨大收益。可见，社区金融服务的市场巨大，谁在这个崭新的市场中赢得成功，谁就将在银行业新一轮竞争中赢得主动。银行发展社区金融服务具有重要的现实意义，它的成功开发将给银行各项业务的发展带来新的增长点。

金融服务进社区可以从如下方面进行把握：首先，银行服务进社区的市场定位是“社区”，将市场的目标锁定在社区居民身上。为了达到网点既定目标，商业银行需要以扩大客群规模为基础，努力提升个人客户金融资产规模和个人客户产品渗透率，不断提升客户的忠诚度和贡献度，推动个人金融业务持续、快速、稳步增长。其次，社区为银行寻找客户、寻找市场提供了最佳途径，社区金融中蕴藏着丰富的商机。

为了将社区金融落到实处，社区建联、社区服务、社区活动等已经成为各家商业银行实施“金融服务进社区”战略的重要组成部分，社区客户资源已成为零售金融业务条线发展的必争资源，各家银行为了争夺“社区最后一

公里”服务半径而摩拳擦掌。

二、深耕社区，“五部曲”步步为营

如何深入开展“金融服务进社区”工作，达到获客、获信、获金的目的，可以从以下五个步骤着手实施：定目标、寻需求、找关键、谈合作、常维护。

（一）定目标

盘点社区资源是锁定目标客群的前提和基础。盘点的资源包括但不限于社区的入驻情况、居民数量、居民年龄段、职业分布、居委会、物业公司服务情况、小区是否有业主委员会等。银行网点应该根据社区客群特征、客户的金融与非金融需求，结合网点自身业务发展需要，有计划有步骤地稳步推进入驻社区计划。具体来说，我们可以与小区物业公司、居委会等关键组织建立联系以此来获取价值信息，还可以通过以网点为中心、一公里为半径的走访路径进行跟踪，从而锁定目标小区。

在寻找目标社区的过程中，应该更加关注社区迫切需要的金融与非金融服务，迅速与本行可提供的业务与服务进行精准匹配，为后续与社区深度持久合作打下了坚实的基础。

分析目标社区居民特点，才能最终确定我们的营销策略。银行网点通常会采用以下几类方式和策略。

（1）锁定优质客户资源，通过实践发现优质社区的居民才有持续稳定的高收入来源，比如这部分人有高收入，或就职于高福利的机关、事业单位、垄断行业、明星企业等，对于这类人群占比高的社区可以重点开发和维护。

（2）社区内有社区居民日常活动场所如社区广场、社区活动室等，且居民日常社区活动较为频繁，对于这类社区的深入了解，可以通过各区县的街道部门进行。

（3）为了能便利地进入社区，建议通过行内资源对物业管理部门的关键人进行公关，获得其特别支持，减免入场的成本。通过以往经验来看，切忌使用高费用来打开社区的门，这样不仅无法和社区保持良好的关系，同时银行每一次活动的成本还会逐渐提高，不要在喂大客户胃口的同时，也养肥我们的关键人。

（4）在锁定目标社区的时候，需要注意回避几类社区，如物业管理严格

的高端社区（社区内居民虽然很有钱，但平时也很难有机会接触到，或者需要交纳很高的活动费用）；出租户占多数的社区（社区居民大多是年轻人或外来务工人员，他们的经济能力有限且早出晚归，不便接触到）等。通过清晰的定位和盘点，能够帮助网点人员提升活动效率，增加成功率，不将时间、成本投入在无效的建联、蹲点和走访上。

（二）寻需求

确定目标社区后，我们需要对社区的基本信息进行梳理与了解，真正做到了如指掌。通过走访调研，可以了解小区居民对网点服务的期待与要求，并根据区域特点，确定目标客户，分析目标客户的实际需求，作为营销突破口。

在这里，我们分享一个案例。某银行某网点在菜市场开展以反假币为主题的金融知识宣传活动时，通过信息收集，了解到一些菜场私营个体户因手头零钞紧缺而苦恼，便以为私营业主提供零钱兑换的服务为营销切入点，在最短的时间内赢得了菜场小商户的认同和信任，也为后续持续营销铺筑了情感的基石。

我们发现，银行人员通过这场活动抓住了菜市场个体商户普遍存在零钞紧缺和兑换的核心问题，了解商户去银行兑换零钞恐耽误摊位生意、非常期待银行能提供上门兑换零钞的服务的矛盾心理，从客户的核心问题和关键矛盾入手，精准掌握客户的核心需求，最终提供了有针对性的服务，为全面营销和拓展商户客户奠定了扎实的基础。

（三）找关键

通过前期目标锁定和需求挖掘，可以基本确定社区中的关键组织和核心人物，比如居委会主任、物业管理公司经理、兴趣协会的会长或领队等，他们一方面可以帮助我们引荐客户，起到以点带面的效果；另一方面可以使营销人员及时了解社区相关信息，做好深度营销的准备。同时，网点员工应该与社区关键人保持联系，进行常态化维护，动态掌握社区居民的多元化需求，收集居民对银行产品和服务的建议和意见。通过与这些组织和关键人的建联，了解日常活动开展情况，获得关键人的信任与好感，达成初步合作意向，为后续活动的开展打开方便之门。网点员工可以根据实际情况，对活动策略、方案等进行适时调整，这样才能留住基础客群，提升基础客群对网点的贡献度。比如，某家银行在每年年初都会为社区关键人颁发一张名誉聘书，诚邀其担任网点的“名誉行长”，以参与网点经营的思路为切入点，提升关键人对网点经营业绩的责任感和使命感，并通过年终激励机制提升关键人为网点牵线搭桥的积极性。当然，除了这种做法以外，

友好处理与社区领导和工作人员的私人关系，让冰冷的工作关系变成温馨的朋友关系也不失为关键人维系的一种有效方式。比如，初次见面时给社区领导带份小礼物，平时多与社区工作人员拉家常，用自己的专业知识免费给他们一些理财建议，或利用银行产品给他们提供便利、实惠。

（四）谈合作

随着人民生活水平显著提升，文化消费成了人民消费的重要组成部分，城乡居民的文化生活建设也成为社会的关注点，通过前期的社区走访调研，摸清小区居民的实际需求，举办丰富多彩的社区文化活动，既能满足居民的诉求，又能解决物业管理的需求，同时也是新时期政府部门的新需要，如图21-1所示。

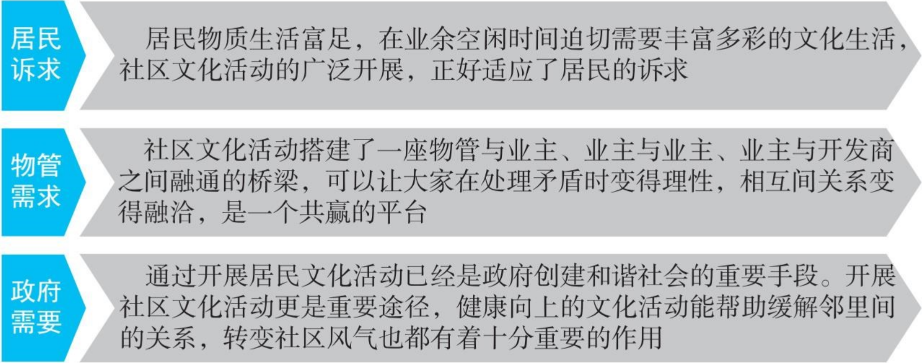


图**21-1** 各类需求分析

在获得关键组织和关键人的信任之后，就可以根据不同节日或者每月热点话题设计“进社区”活动的实施内容，社区文化活动将是银行搭建社区平台的有力武器，这一武器使得联络合作社区显得更加容易，使得一场活动能够持续进行，以服务为契机深入和居民之间的关系，更使得“守株”销售不再是梦。当前，很多网点普遍采用的是在社区开阔且人流量较大的区域发发宣传折页或进行简单的产品讲解，最终很难达到实际效果。我们期望通过活动达到以下效果，如图21-2所示。

联络合作社区更容易	·有计划、成体系的开展社区文化活动，帮助社区完善社区文化功能，充分满足了三大群体的诉求
一个活动持续拜访	·组织开展社区文化活动，持续时间长，客观上需要业务队伍在活动期间随时为居民提供服务，才能保障活动有效开展
“守株”销售不是梦	·长期经营社区活动模式，活动中与居民的持续接触，充分扩大品牌社区影响力、树立个人良好口碑、维护业主与物管的良好关系

图21-2 “进社区”活动实施效果

常见的活动策划主题可以从以下两类主题进行切入。

1.节日庆典类

银行网点开展丰富多彩的活动的主要目的是让居民能够在轻松愉悦的氛围中认识网点、了解网点的基本业务和服务。比如，在元宵节，可以与物业公司联手，开展“闹元宵，猜灯谜”的联谊活动，通过安排现场抽奖环节，中奖的居民可以免排队办理代扣代缴类业务；在端午节，可以联合社区居委会开展一场“粽情端午，欢聚一堂”的活动，在现场可以介绍“1元换购”业务；在“六一”儿童节，可以联合公益机构举办一场“亲子游园会”，在活动过程中可以加入教小朋友合理安排零花钱的环节，从小培养儿童的理财意识。类似的以节日为主线的活动还有很多，最重要的是让小区居民在活动中获得实实在在的优惠，并且能够潜移默化地认可和信任银行网点。

2.民生话题类

银行网点可以结合当月社会热点问题，针对不同年龄阶段的客户开展各类主题活动。比如，针对老年人，可以开办健康养生讲座，同时介绍一些理财产品、防诈骗反假币的知识、现场预约兑换零钱的业务；针对小朋友，可以开设英语角、玩具图书馆等课外小讲堂，同时增加一些理财知识小讲座之类的活动。

这里分享一段网点客户经理和物管负责人洽谈合作事宜的话术，在日常洽谈过程中，我们可以以此作为范本，并结合物业公司的实际情况做调整和优化。

参考话术

客户经理：陈总，您好！我是××银行的客户经理小王，今天冒昧打扰是因为有一项非常好的社区活动想要与贵社区进行合作，这也能加强物业和业主间的联系。

物管负责人：是吗？您详细说一下。

客户经理：是这样的，为了回馈社会、客户，我们银行每年都会联合各大社区、电视台、社会团体举办大型客户节活动。您先看看我们关于客户节活动的宣传短片，之后我再给您详细地介绍。

（边看视频，边看物管负责人的反应）今年的活动已经启动，内容同样丰富多彩，有社区安全防护知识宣传巡展、少儿才艺大赛、少儿安全知识竞赛等系列活动。

陈总是物业管理方面的专家，一听就知道这些活动都是非常适合社区举办的，社区居民也一定会有兴趣参加这些活动的。

物管负责人：是吗？可是，具体的活动方式还是不太清楚。

客户经理：没关系，我把每个活动详细地给您说说。您看，这是我们的宣传彩页。这次客户节主要是联合社区举办三大活动：安全防护知识宣传巡展、少儿才艺大赛和少儿安全知识竞赛。①关于安全防护知识宣传巡展。您知道，今年国务院颁布了首个“防灾减灾日”的通知，这项活动正是根据国家的精神和社区居民的需要开展的，我们银行统一制作宣传展板，展示内容包括火灾、自然灾害、饮食、气象、疫病等安全防护知识，展示位置可以放在社区居民的休闲地；②关于少儿才艺大赛。暑期马上就要到了，现在有才艺的小孩子又多，很多家长都想通过暑期让自己的孩子在舞台上展示自己，而社区也是举办这种活动的最好地方了，并且，我们这次重点推出的是以小孩为中心的家庭团队参赛，这样，有利于社区文化经营、营造和睦的家庭氛围，为建设和谐社区出一份力；③少儿安全知识竞赛也是针对安全防护知识组织的一次答题竞赛，彩页上有题目，您可以看看。另外，对于活动组织优秀的社区，我们银行还会奖励一场社区电影，而参赛获奖的选手还有机会免费参加我们银行专门为高端客户准备的夏令营活动。

物管负责人：这样啊，但举办起来会很复杂吧？

客户经理：这个非常简单，所有的活动我们都设计了详细的操作指引，保证会有条不紊地进行，让咱们物业在业主心目中留下更好的口碑。

物管负责人：你们银行全部承包了活动，那费用谁来承担呢？

客户经理：这都是一些公益活动，费用不会很多。活动过程中的小奖品也都由我们来统一负责，您只要大力支持我们的工作就可以了。

物管负责人：那怎样合作呢？

客户经理：这里有一份合作协议，您先填写相应的内容，然后加盖贵社区公章，我再向分行申请报备，就可以得到上级部门的支持，组织开展活动了。

物管负责人：好吧，那我们社区就先和你们合作一次。

客户经理：非常感谢陈总，也希望通过这次合作能与贵社区建立长期合作关系，为打造我们社区的文化活动品牌出一份力。

（五）常维护

社区活动的核心目的只有两个，一是让居民认识、了解银行服务的品牌，知道是银行的员工，提升对本行的识别度和认可度；二是通过小区的平台可以更有效地收集到居民的情况、联系电话等有效信息。

当然，在整个过程中，最需要避忌营销的痕迹，切勿让社区、居民感受到银行进社区做活动的目的是为了拉客户、卖产品。通过社区活动让客户认识了银行和银行的员工，只是成功的第一步，核心的工作是让客户熟悉、信任银行和银行员工，建立彼此间深厚的联系。社区居民客户后续服务跟进是关键，“进社区”活动的开展并不是一锤子买卖，银行网点应该以此次主题活动为契机，由此拉开与社区合作的统一战线，有目的有计划地开展活动，与居民互动，获取客户信息，活动结束后要对客户进行及时回访与维护，通过积分换购体系粘住客户，吸引客户持续关注银行产品和服务。

银行网点一般可以采用以下一些方式来做好后期维护跟进工作。

（1）向社区居民散发银行服务满意度调查问卷，并在现场及时记录客户的交流信息（建议使用录音笔等辅助工具）。

（2）社区活动结束当天要及时整理活动期间收集的客户信息，以免信息遗漏。

（3）科学分配客户信息，及时将活动期间收集的客户信息进行分岗管户，以便明确后续服务跟进的责任人。如果活动期间收集的客户是支行同

事的老客户，那么就本着熟人好办事的原则，主动与原分管人员进行沟通；如果确实因为管户不力，客户主动提出更换服务人员的申请，那么还是得尊重客户的意愿。

（4）及时联系参与社区活动的居民客户，俗话说，一回生，两回熟，乘着活动的东风船，抓住黄金72小时的机会，主动打电话邀请客户来网点参加体验，如参加贵宾体验日、客户节、厅堂爆点活动等，通过活动的氛围和影响力，提升意向客户成为流量客户的概率。

（5）多留一些活动的影像资料，尤其要给中老年客户拍张在银行网点门口的照片，并冲洗出来裱好送给客户，虽然现在的影像较多都是电子版本，看得见又不占地，但对于中老年客户，他们更习惯回味老照片，拿在手里的才有感觉，与此同时，让客户每天在家里看见银行和工作人员，总有一天客户会再次来到银行。

（6）主动到一些老年客户的家中串门和拜访，这时候一定要记得带些小礼物，多花时间陪有价值的潜力老年客户聊天（较有钱且好说话、热心肠的客户会转介绍其他客户），建立良好的口碑及形象。

（7）主动邀请客户来网点办理业务，并暗示客户可以带上亲朋好友一起来，如果能够介绍新客户，还有额外的回馈大礼。

（8）让客户从内心认同网点工作人员的品行、为人、事业心和工作，让他们知道怎样才能帮助网点的工作人员，也会明白网点的工作人员会记得并感激他们提供的帮助。

总而言之，“五部曲”看似简单，但其中涵盖了与社区、居民多方面的互动与合作，所以网点在开展“进社区”活动的时候，不要为了走访而走访，为了活动而做活动。网点需要根据社区实际情况，对营销目标、营销手段三思之后再有所行动，并且需要根据客户需求的改变动态化地变动营销方案。活动结束后，需要更加重视客户的长期维护与跟踪，要让营销活动常态化，这样才能真正锁定客户，达到扩展基础客户群的目标。

三、借势宣传，儿童活动巧安排

儿童节前夕，某省分行与省知名电视儿童栏目组合作，推出了“快乐潮娃”海选活动，通过海选的潮娃可以免费参加电视台节目录制。活动主办方将报名点设置在全省辖区内各个网点里。

（一）调研走访阶段

各支行对周边的大型社区进行排查分析，初步锁定A社区作为活动目标。通过走访调研和信息统计分析，得出A社区为中高端社区，由专门的物业公司负责居民信息、日常事务整体管理。居民家庭多为三口之家，还有一部分是传统式的中国家庭，由二位老人、夫妻二人、一个孩子共同组成。调研走访发现，该社区的家长十分重视孩子的教育问题，平常以存款和购买银行理财产品为主要投资方式，有少部分家庭尝试购买过基金、保险、证券等产品，小区居民希望网点能够推进水电煤代扣代缴业务，为日常缴费提供便利。

（二）活动酝酿阶段

网点员工在分析社区基础信息后，由网点负责人带队，理财经理、大堂经理共同组成活动策划小组进驻社区，与物业管理公司共同商议本次活动的目的、实施流程、人员分工、注意事项等。在讨论过程中，网点负责人以解决水电煤代扣代缴为切入点，该论点得到了物业管理公司的高度认可，并决定在周末与网点共同举办“快乐潮娃”海选活动。

（三）现场实施阶段

海选活动现场，两位身着卡通人物服饰的网点员工负责引导小朋友到报名处登记。报名处的员工负责指导孩子填写基本信息并确保信息的准确性与完整度。同时网点员工还递送网点精心制作的零花钱小账本和金融理财知识宣传折页，并对网点的产品和品牌进行宣传、推广。现场还为陪同报名的家长提供新钱兑换、零钞预约的服务。

（四）追踪与维护阶段

现场报名活动结束后，网点员工对收集到的信息进行分类整理，第一时间对小朋友的家长进行跟踪与回访，并成功挖掘到他行20名中高端客户信息，对小朋友节日积攒的零花钱进行成功挖转。

四、品牌宣传，形象工程显奇效

我们希望社区营销的最终目的在于提升银行的品牌知名度，宣传银行的优势产品并逐步引进有效的基础客群，拓展增量客户。那么如何才能让社区群众对银行的产品留下深刻的印象，使他们从心底提升对于银行的品牌好感度？这是值得每一个深入社区做活动的银行从业人员深思的问题。

（一）明确活动宗旨

通过宣传金融知识，引导社区居民树立正确的投资理念；通过理性理财，增加财产性收入，某银行携手保险公司特别推出了“宣传金融知识，服务百姓生活，共建和谐社区”的主题活动，让理财真正做到“亲民、便民、利民”。

（二）确定活动主题

一般在确定社区活动的主题时，都会选择一些公益主题，如果标题直接定义为产品说明会、客户答谢会等，客户基本上就不太会愿意参加。因此，常规类主题围绕宣传金融知识、服务百姓生活、共建和谐社区所展开。主题的选择将直接关系到来访客户的数量。

（三）活动时间

在设计活动时间的时候，我们需要充分考虑到活动举办的场所和参加的客群，如果是室外活动，一般会选择4月、5月、9月、10月等气候比较宜人的时候，活动的具体时间会定在上午9：30～11：30、下午3：30～4：30这两个时间段。

（四）活动单位

主办方：××××

承办方：×××居委会

协办方：××银行××支行

在每次活动单位确定的时候，很多银行网点的工作人员会有这样的疑惑，明明是银行出人、出力，也出了钱，为什么主办方不是我们？这是否会影响到银行办活动的影响力？其实，低调处事有很多时候能给我们带来意想不到的效果。

我们曾发现，有些商家也希望能够融入社区，无奈与社区、居委会的关系不够密切；有些商家财大气粗，也希望能够巩固自身和银行间的关系，那这时候何不“顺水推舟，巧借东风”，给商户一个扬名立万的机会，同时也降低银行举办一场活动的成本？而且，在实际过程中，我们也会遇到居委会或物业公司“巧立名目”，要求银行支付一笔高昂的冠名费，只因为我们是唯一的主办方，因此，建议在与社区建联合举办活动的过程中，不妨“让贤”，更多地在活动中承担志愿者和协助人的角色。

（五）活动方式

1.举办金融知识现场咨询服务活动

在社区显眼位置集中设点，摆放宣传展板，派发宣传资料，播放宣传影片，开展现场咨询，为社区居民提供金融知识咨询服务。宣传内容主要是与社会公众、城镇居民紧密相关的理财产品、金融服务项目与中国人民银行反假货币、征信、结算、外汇管理等方面的政策、业务以及风险防范知识等。

2.创办金融知识流动课堂

利用媒体、网络创办金融知识课堂，开展有奖知识答题活动，扩大宣传范围。在各定点社区设置宣传展板、金融知识专栏，丰富宣传形式，增强宣传实效。向公众发放《金融知识进社区系列丛书》和金融知识宣传手册，通过多种形式，加大宣传普及金融知识力度，拓宽宣传深度与广度。

3.建立金融知识服务站

选择部分社区作为金融知识宣传定点联系社区，与社区居委会建立长期合作关系，建立金融知识服务站。通过在定点联系社区显著位置悬挂宣传横幅与标语、设立定期更新的金融知识宣传橱窗、在社区网站或电子屏幕上播放宣传片、建立金融知识宣传书屋、举办金融知识讲座、提供便民金融服务等方式进行金融知识宣传。

组织金融机构资深理财专家，充分结合街道社区的宣传平台，采取百姓喜闻乐见的形式，深入城镇社区，广泛宣传与百姓生活息息相关的金融知识，把反假货币知识、股票、保险、基金等金融产品的理财知识，以及预防非法集资、识别金融诈骗的常识等百姓切实需要的金融知识，通过专题讲座的方式传送给社区居民。

（六）宣传内容

通常进入社区做宣传的时候，我们更多围绕着银行的产品、网点亟须完成的存款业绩和社区强制要求完成的产品等，很少为客户设身处地地考虑他们的迫切需求是什么。我们应当围绕着他们的需求去设计宣传的内容，那么客户参与的人数和参与度也就自然提高了。例如，以人民币反假知识为宣传主题，介绍假币识别技术、货币真伪鉴别知识，开展反假货币法律法规、爱护人民币宣传等。又如，以保险为主题的宣传讲座，可以侧重介绍个人保险的相关知识、如何读懂保险合同、个人如何投保与理赔和退保与风险防范等知识，而非围绕着产品本身进行营销宣传，先让客户与宣传者

之间建立良好的关系，如果建立了充分的信任感之后再进行产品介绍，那么就水到渠成了。

（七）活动预算

“凡事预则立，不预则废”不仅是针对活动的前期准备工作，同时在活动设计和策划的阶段，更需要将这一原则考虑在内。因为活动的内容、活动的参与者、经费的情况、可得利润都需要经过精心的策划和设计，那么针对一些高净值的客户、高端的社区，我们就可以适当地提高活动的预算费用，提升客户参与活动的体验。

五、社交银行，建社区服务平台

在利率市场化、互联网金融的冲击、客户行为的转变以及金融监管新政策出台的影响下，国内的零售银行业面临新的挑战与机遇。新时期，实体网点的数量已不再是优势，优质的服务也不再瞩目，单位网点收入和利润持续下降，成本不断上升，银行网点面临着生存的问题。在银行网点日渐“非银化”和轻资产化的发展趋势下，应该选择什么样的转型策略？如何利用移动互联网技术、社交媒体技术以及大数据等，对网点经营模式创新以达到规模化经营？有何解决方案？如何落地实施？在这一章节中，我们将为您分享新的竞争环境下，传统银行网点的创新经营模式——社交银行。

什么是社交银行？就是利用社区银行平台，以社区网点作为实体核心，建立银行在社区的零售业务生态圈；就是以社区网点为核心，建立联盟商户生态圈，使银行成为核心接口；就是增加客户使用和支付的场景，增加与客户互动的场景，提升客户黏性，进一步扩展商户联盟与社区物业、机构联盟，共同打造社区客户生活的生态圈。银行扮演的角色除了提供基础银行服务、资金归集和理财业务的能力，同时也作为平台生态圈的经营者，联合社区各个机构和商户，创造高频次客户接触的机会，这不仅增加获客量，还能够提高客户忠诚度，增强品牌竞争力，建立社区经营的竞争壁垒。简而言之，就是社区网点的互联网化：即以社交平台为切入点，有效运用各类客户数据定位客户需求，联盟多元化非金融服务，从而做到黏合客群。

让我们以一家股份制商业银行社区型网点微信社交平台的打造过程为例，讲一讲社交型网点打造的关键要点。

第一步是优化现有的微信互动功能模块，在打造平台的早期，平台功能和信息模块应尽量涵盖广泛，覆盖客户生活的各个方面，如此才能有效掌握

客户生活行为数据，从而在后期通过数据经营不断更新和准确定位客户的非金融需求。建议可以将功能模块分为以下几个层次。

（1）趣味活动：由银行策划发起，或联盟周边商户或各类服务性机构，客户可以进行线上线下活动参与报名，发布活动参与评论、图片和点赞。例如，针对对炒股感兴趣的客户，可以举办猜中股指有奖活动；针对节日可以进行转发祝福集赞抽奖等活动，拉近与客户的距离，保持平台客户的活跃度。

（2）个性服务：客户可以通过该模块预约网点个性化服务，如理财经理的面谈预约，也可以是社区网点针对特定客群提供的个性化服务，如所属社区居民的快递代收等。

（3）特惠商户：发布社区周边1.5公里范围内与银行联盟的特惠商户，可以是银行官方合作商户，也可以是网点自行洽谈的商户，可以在平台上发布优惠折扣信息、商户的商品，用户可以在商户消费后进行点评，相当于在平台上搭建了一个微型的淘宝店，通过这项功能为社区客户提供日常生活消费的便利，同时了解客户对联盟商户提供服务的满意度，作为商户选择洽谈的依据。

（4）便民服务：通过发布社区的一些与客户生活息息相关的便民服务信息，如家政、洗衣、教育、老人看护、家电维修等，拉近与客户的关系。

（5）产品中心：发布银行最新的金融产品信息，既可以有分行的金融产品信息，又可以发布支行网点针对社区客户的需要重点营销的产品信息，还可以提供客户金融教育的相关资讯。

（6）个人中心：是指用户管理平台上个人信息的功能模块，通过个人中心，用户可以查看自己的积分、发表过的评论点赞等信息。

第二步就需要专门的工作人员进行管理如信息更新维护等，并保持与微信平台客户的日常互动，保证良好的用户体验。辅助营销环节则是通过特色活动实现线上线下互动，以此来帮助扩大微信服务号的客户群并提升其活跃度、关注度。针对客群特征，活动形式可多样化，针对老年客群可以采取线上发布、线下参与的形式，针对年轻客群可以进行纯线上参与的活动。同时，活动主题可以结合网点旺季营销的主题来策划，从而同步实现业绩的提升。

第三步也是最关键的一步，那就是大数据的运用了。基于对微信平台用户关注热点的具体分析和客户个体信息的不断更新，银行可以进一步精准了解社区生态、洞察客户需求，直接狙击客户的消费取向，提高对客户的精

准营销力度。千万注意，不可忽视最后的营销，营销能够给银行带来收入的产品和服务，才是让社交平台实现双赢的关键要点，毕竟只有利润才能促使银行长久地为社区提供优质的服务。

> 小测试
>
> 如果物业部门要索取高昂的经费，你会如何处理呢？



WMI观点

社区金融是未来银行业的重要发展方向之一，社区中存在大量潜在优质客户，所以深耕社区，为客户提供金融服务及非金融服务，可以推动金融业务的快速发展。

开展金融服务进社区的工作时，要关注不同客户群体的实际需求，我们给客户提供的服务，除满足客户的金融需求以外，还需考虑客户的非金融需求。通过与异业商户合作或举办活动，为客户提供非金融服务，达到赢得客户、维系客户的目的，同时，合作商户也能够借助活动提升知名度，开拓客源，最终实现银行—商户—客户的三方共赢。

第六篇 深谋远虑：邮政金融创新发展

第二十二章
专业联动，会员制下的邮银联动“三板斧”

专业联动、资源整合的理念，理解不难，难在执行。比如，专业之间利益的博弈，或是开展联动时一方的联动能力不足，导致未能形成一个强有力的抓手或载体，从而对专业资源进行合理的整合调度。总体来说，邮政的专业联动目前还处在一个较为浅层次的阶段，大部分还停留在客户联动的层面（共享客户名单），距离专业联动还有漫漫长路要走。怎么才能将专业联动的崎岖小路走成能承载企业可持续发展的康庄大道呢？我们以代扣代缴（车驾管注、国税双代注、水电煤代缴费）业务和集邮、报刊业务以及代理金融的联动为例，探讨“客户”“资源”“产品”在以会员制为载体的机制下形成专业联动、资源整合的经营模式。

一、邮政专业联动执行新特色：三个关键

专业联动执行的难点在于，如何将短期的效应转变为长期的效应。要做好长期的专业联动并产生效能关键要做好三点：共享客户、共享资源、共享产品。在做好以上三个关键点的基础上再以会员制为切入点，以会员积分服务体系和客户节活动为载体，把停留在客户层面的联动转化为条线之间的深层次的联动，产生效能并实现可持续发展。具体理念模型如图22-1所示。

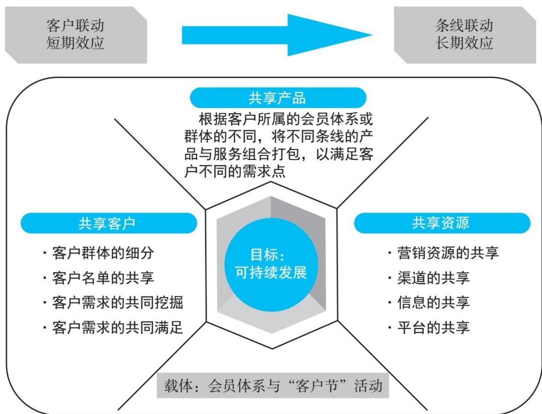


图22-1 专业联动执行模型图

以车驾管联动业务为例，要实现其与金融业务条线的联动，要做到以下三

个关键点。

（一）共享客户

共享客户有四个层次，第一层：客户群体的细分。例如，车驾管业务主要针对的是有车一族，而有车一族同时也是金融业务条线中较为优质的客户群体，所以存在共同开发的基础和利益点。第二层：客户名单的共享。可以通过技术手段将车驾管业务条线的客户信息和潜力客户名单与系统内金融存量客户的信息进行比对，将客户分为三类：第一类，办理了车驾管业务但非金融业务条线客户；第二类，是金融客户但非车驾管业务客户；第三类，与邮政无任何业务关系的有车一族（潜力客群），针对三类不同的群体形成不同的开发策略。第三层：挖掘有车一族的金融和非金融需求。第四层：条线合作，共同满足有车一族的金融与非金融需求。

（二）共享资源

共享资源包含营销物资与费用、渠道资源和平台资源。不同条线业务的优惠政策、活动礼品和预算费用都可以以网点为单位，进行二次分配和共享，达到营销资源的最优化运用，而如车驾管业务、国税双代业务、集邮报刊业务条线上都有较为优质的渠道资源，可以与金融业务共享。与此同时，利用个人客户营销系统完善对不同条线客户信息的整合和更新，除此之外，还可以共享用户资源平台如微信订阅号平台，利用平台作为触点，向客户推送不同条线的产品、服务和活动。例如，某地邮政网点借由车驾管业务，开展了与当地车管所的联动，进行了驻点营销。在营销了大量客户办理车驾管业务的同时，通过跨专业联动，实现信息共享，通过微信平台不断向这批客户推送优质金融产品信息，将客户发展成为金融理财客户，实现跨专业资源的共享。

（三）共享产品

以不同的会员体系为切入点，将金融产品融入会员服务体系中，形成一套有针对性的尊享产品服务体系。例如，针对车驾管客户，以“自邮一族”会员体系为切入点，设计针对有车一族的会员尊享产品服务体系：保险享优惠、金融享增值、出行享无忧、渠道享折扣、驾管享便捷；针对集邮、报刊业务条线的客户，可以设计以邮品鉴赏、读书会、邮品报刊优惠订购为主要服务、金融服务为增值服务的会员尊享产品服务体系。

二、专业联动与资源整合核心：五步递进

专业联动、资源整合主要包含五个方面的实施步骤：平台搭建、联动权益、异业联盟、多元叠加、积分体系，如图22-2所示。



图22-2 专业联动与资源整合实施步骤

平台搭建是专业联动最为关键的步骤，也是邮政在专业联动方面较为薄弱的环节。平台的核心价值在于实现与潜在客户的高频接触，大量吸引粉丝群体，为之后的会员转化环节做好铺垫。首先，我们需要搭建一个微信订阅号平台，根据业务特色和目标客群，形成不同的专业栏目，进行有针对性的内容推送。例如，在车驾管业务联动中，目标客群为有车一族，所以在微信订阅号平台的内容运营上，需要围绕有车一族所关注的问题展开，如行车安全、路况拥堵信息、名车性能详解等。而针对国税双代业务的客户，在推送内容上则可以以宏观政策、各类商业利好消息为主；针对集邮、报刊业务条线，在平台推送信息上则可以将邮品鉴赏、书评作为主打内容；针对普通水电代缴费客户，相关的推送内容则可以是以异业优惠和社区便民服务信息为主。在订阅号的线上推送方面，可以策划热点活动，吸引粉丝关注和参与。例如，针对有车一族客户，策划自驾游活动，到网点办理车驾管业务并将活动内容转发朋友圈，就可以优惠参与自驾游。在订阅号的线下推广方面，主要利用电话、短信、网点窗口SOP营销（网点柜面标准操作规程，如接待、递折页、一句话营销、办业务、转介、送别客户）进行宣传推广。

在联动权益与异业联盟环节，关键在于通过各类专属权益和优惠的叠加满足目标客群的金融与非金融需求，从而将潜在客户转化为专属会员。

多元叠加和积分体系环节主要解决的是客户黏度和客户金融资产提升的问题，是由非金融业务转化为金融业务并将客户经营做深做细的环节。这两个环节的实施关键在于客户的进一步细分，例如将车主客群进一步细分：根据车主年龄分群，以车主职业分群，以车辆价值分群，以行内外资产分群等。在二次分群的基础上做好产品交叉销售（4项产品叠加）、非金融

服务叠加以及厅堂内外的客户活动叠加，同时优化积分体系，根据二次分群的结果做好积分去向的差异化管理（增强积分权益兑换与客户需求的关联性），提升客户对于积分体系的满意度，促进资产提升。

三、专业联动与资源整合实施：三线管理

专业联动、资源整合的真正落地要依靠体系化的管理手段，根据管理路径的差异，可以将落地管理方式划分为三类：自上而下、自下而上以及上下联动，如图22-3所示。

要使专业联动从短期行为转变成长效机制，必须有相关政策的扶持，有相关制度的管控，这是邮政管理层作为策略指导机构应该自上而下进行完善的部分，待完善的制度和政策：包含对不同专业条线联动人员的绩效分配和奖励的指导意见，对专业联动与资源整合的每个步骤的督导管控工具设计下发，对联动结果的科学评价（结果量化评价和过程行为评价）。



图**22-3** 专业联动与资源整合落地管理方式

在营销一线的落地执行管理中，要注重对一线人员的联动营销行为的指导和管控。例如，网点窗口对于联动内容的营销宣传（活动、产品、服务），对于系统存量客户的联动营销（通过电话、短信等手段），以及对于线上订阅号平台的日常推送管理和线上活动组织。

在上下联动的管理过程中，要抓住三个关键点来完善专业联动的体系，确保联动的效果。第一，会员俱乐部的联动管理。如通过多元叠加和权益联动的方式促进商户俱乐部、金晖俱乐部与自邮一族俱乐部之间的会员互动与转化，增加会员黏度，并且活用会员积分体系，促进会员金融资产的提升。第二，商户联动的管理。在整合异业资源完善会员俱乐部优惠权益的同时做好商户客户的维护与管理，增进商户客户的满意度。第三，社区联动管理。无论客户处于哪个细分群体，是有车族、商户、老人还是白领，最终承载客户的机构是社区，对于社区的开发和维护，从本质上来说是对

各邮政客户群体的开发与维护，所以在网点的日常营销管理上，要尤为注意对社区开发维护策略的制定和落实，要按照规定的频次和动作开展社区活动并对社区关键人进行维护。

---

1. 机动车注册、变更、转移、抵押、注销登记，机动车驾驶证申请、补领、换领、审验及受理机动车和驾驶员相关的其他业务。

2. 代开发票和代征税款业务。

第二十三章
农村电商新模式：平台建设与引流互动实现双赢

近年来，电子商务作为一种新型业态，发展迅猛，在带动创业就业、促进经济增长等方面开创了一种全新的发展模式。与此同时，电子商务由城到乡辐射，快速扩展到农业经济发展、农村基础设施建设、农民创业就业、农业物流、农村生活品质提升、农村组织结构优化等事关“三农”的全方位课题，涉农电子商务，因此，日益受到各类平台的重视，阿里巴巴、淘宝网、天猫、京东、当当等电商巨头均将农产品作为重要业务拓展。电子商务由城到乡快速扩展的态势，凸显了巨大的活力和潜力，引发了“三农”发展的深刻革命，为新常态下解决“三农”问题提供了一个全新视角。

2015年4月14日，国家邮政局发布了《关于促进邮政服务创新发展的若干意见》，针对邮政寄递业务发展不平衡的情况，国家邮政局要求，未来要实现邮政业务和电子商务的协同发展。邮政业务和电子商务本是相互依存、互为支撑的两大产业，但当前，这两大产业之间并未形成真正意义上的协同发展，尤其是在经济欠发达的三四线城市及以下的乡镇、农村地区，“寄递”与“电商”之间存在着很多突出的掣肘因素，如物流基础设施滞后、信息整合技术不高、企业服务能力不强、相关政策不够细化等，这些瓶颈严重制约着邮政业务与电子商务实现优势互补与互利共赢。眼下，如何破解掣肘因素，促进邮政业务与电子商务的协同发展，已成为两大产业共同面临的重要课题。双向商贸物流沟通的问题：一个是农产品进城，一个是工业品下乡，这也是解决邮政业务与电子商务协同发展的突破点。我们应当利用中国邮政农村电商体系打造农村电商的金融生态。我们应当利用网点收集信息资源，利用运营中心进行帮扶、质检和物流周转，提供一整套解决方案，最终做到购物不出村，销售不出村，创业不出村，金融服务不出村，便利生活不出村。要达成这“五不出”的目标，电子商务平台的搭建就是关键点。

目前，各地市邮政都在探索农村电商引流、平台搭建的模式，在摸索中不乏优秀、可借鉴发展的模式产生，如浙江农村电商双引流模式，山东买卖惠模式及湖北、江西城乡“双向物流”模式等。我们将逐一对不同的模式进行拆解分析，提炼出农村电商平台建设的关键点。

一、浙江农村电商双引流模式

邮掌柜虽然只是服务商超型农村店铺的管理系统，但浙江邮政在此业务基础上叠加了邮政本地生活服务以及邮乐网代购服务之后，邮掌柜就成为农

村电商和金融客户双引流的重要工具。

1.引流思路

通过运用金融、电商两大专业间客户资源整合与共享，分别提供合适的产品与服务，满足客户多方面需求，相互为对方宣传业务、输送价值客户，实现双方业务产能提升的目标。

合作主要通过三个方面展开，如图23-1所示。

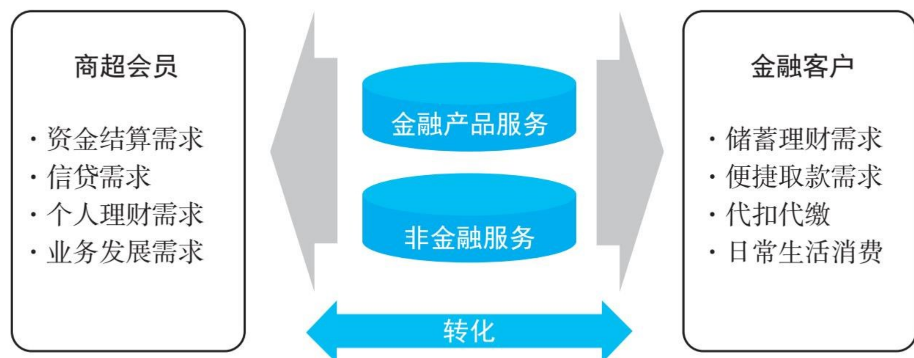


图23-1 邮掌柜原理图

第一，整合商超资源，形成金融客户的非金融服务包：通过商超平台为金融会员提供非金融包服务，包括积分兑换、高端客户优惠购等服务内容。

第二，提供活动平台：通过商超平台完善金融村社建档基础工作的覆盖面，成为网点开展宣传营销活动的主要平台，同时通过活动组织策划，帮助商超吸引客源。

第三，商超会员与金融会员的双向转化：通过会员的相互转介，实现共赢。

2.实施要点

电商引流的方式非常多样化，但有几个关键点是引流成功的必要元素，必须在人力、物力上有所倾斜，确保落实到位。这几个关键点分别是：邮掌柜的选择、邮乐购站点的布局、村社建档、建立和完善针对商超会员的金融客户服务体系、定点开展商超会员活动、建立客户转介绍激励机制，如图23-2所示。

第一，农村电商位置和掌柜人员的选择直接关系到后续金融业务的发展，

在选址上面要将邮乐购商超平台作为邮政金融村社建档基础工作的落脚点。在选点布局上，优先选择金融网点的乡镇空白点、主要竞争对手力量薄弱的或无法覆盖的乡镇以及存在巨大市场潜力的乡镇、村庄等。

空白乡镇的覆盖
邮掌柜人选确定
促进商超会员向金融会员转化
客户转介绍激励
建档基础工作落脚点
邮乐购站点布局
关键点
商超会员活动组织
村社建档信息比对
金融咨询活动
假日促销活动
金融客户服务体系
居民信息
竞争对手信息
会员信息
积分兑换体系
优惠购体系

图23-2 电商引流关键点

第二，做好农村电商所在村镇的村社建档、信息排查工作。对于农村电商所在村镇需做好相应的村社建档工作，内容需包括所在居民的详细信息、是否已经成为商超会员、金融客户，同时做好他行竞争对手的信息排查工作。

第三，建立和完善针对商超会员的金融客户服务体系工作。一是构建积分兑换体系，使商超点成为金融客户积分兑换的主要平台，邮掌柜系统成为积分兑换实施的主要系统；二是建立“邮政金融会员优惠购”和“达标客户享特惠”的优惠购体系，如邮政会员享受优惠购买生活用品，不断达到“吸引—留住—巩固—提升”客户的目的。

第四，定点开展商超会员活动。以商超为平台，每月组织定点开展会员宣传活动，主要内容包括发放商超会员卡、免费提供金融咨询、为金融会员提供商品会员服务、开展节假日主题营销活动等，通过活动的不断持续深入开展，达到不断扩大网点在当地市场的占有率和品牌知名度的目的。

第五，做好针对商超掌柜的金融客户转介绍工作。一方面，金融网点积极帮助所辖范围的商超掌柜开展帮扶工作，定点定时开展走访帮扶工作，帮助掌柜做好进销存系统运用、清点盘活、会员管理、商超布置等工作，和商超掌柜共成长。另一方面，各单位积极采取“荣誉支局长、荣誉支行长”等方式，稳步将邮掌柜商超店主纳入金融网点联络员队伍之中，合理制定激励办法，积极鼓励商超掌柜做好会员转介绍工作。

二、山东买卖惠模式

1.商业模式

“买卖惠”是山东邮政重点打造的区域性供应链服务平台，是山东邮政城乡一体化电商服务体系的核心，是连接城市与农村、社区与家庭、线上与线下、供应与需求的开放、共赢的综合性服务平台。通过该平台，零售商户能丰富货源且使价格更为透明、简化订货流程、72小时送货上门减少压货对流动的占用，还能享受各类优惠促销活动；通过该平台，供货商能够拓宽销售渠道，减少销售成本，接单更为灵活，配送更为便捷，增强宣传力度，杜绝假货危害，如图23-3所示。

山东邮政利用自己的品牌优势（百年邮政）、网络优势（网点众多）和物流优势（配送网络直达末端），通过“买卖惠”平台，帮助了消费品下乡，并解决了农产品端到端销售渠道的打通。

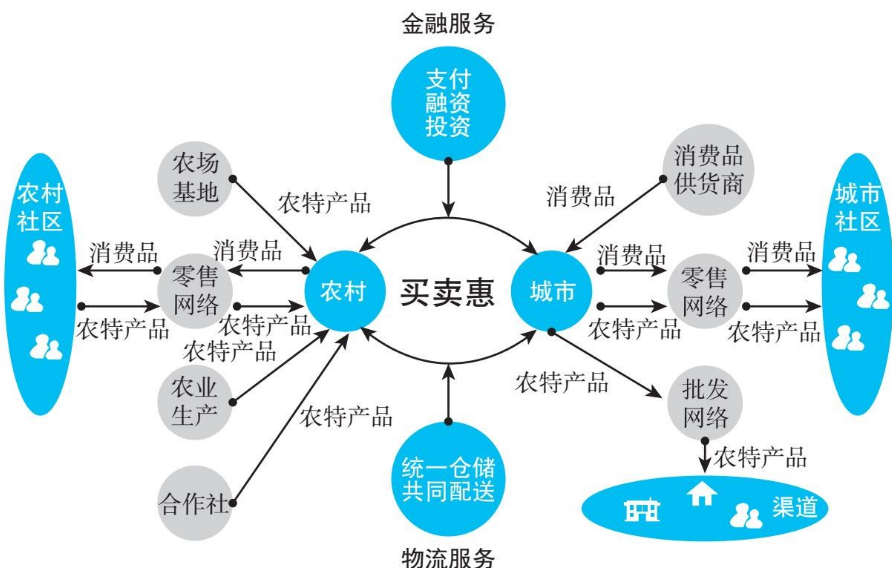


图23-3 山东“买卖惠”模式原理图

2.实施要点

“买卖惠”自2013年11月启动至今，覆盖了山东全省17个市、122个县，初步完成全省网络布局。进入2016年之后，用户规模和活跃度激增，目前已累计发展零售商8.4万户、供应商7 500户，“买卖惠”实现订单近80万笔，交易额超过9.8亿元，月均交易额均过亿元。“买卖惠”能有此发展，主要是抓住了当前农村商贸流通沿袭的车销模式对供应商和零售商都有急需优化解决的痛点：对供应商而言，需配备多辆车和业务员进行上门推销，各自为战，空驶率高和上门订货率低，成本高；对零售商来说，车销的送货周期一般为7～10天，需要一次订货较多，压货、压资金较多，而且热销品售完后，出现较长时间的销售空白期。

首先，要解决这一痛点，最关键的工作就是打造县、乡、村三级服务体系，构建分级仓储，实现仓储到镇、配送到村的仓配寄一体化配送网络。山东省分公司2016年一年打造了122处县级电商运营中心，2017年进一步加大了基础设施建设力度，投资1.22亿元，在市、县、镇（乡）新建“统一仓储”34处，形成了由市到村、站点全覆盖、服务无盲区的格局。

其次，解决了从配送投递报刊邮件到配送快消品的转换过程中配送能力不足的问题。通过“私车公助”的方式，鼓励投递员进行“摩改汽”转型、提升承载量、满足配送需求，是一个较为直接有效的解决途径。目前，山东全省有2 000余名投递员以带车加盟的方式更新了机动三轮车或汽车。

最后，平台的地推与宣传。解决的方法就是活用投递员和网点人员，投递员负责“共同配送”，他们同时也是“买卖惠”的地推员，负责平台的推广、配送和售后服务工作，而且通过收集零售商的需求，不断丰富平台的招商品类。网点人员则走访日常片区。在定点宣传金融产品的契机推广“买卖惠”平台并对“买卖惠”加盟商户和企业进行维护。

三、湖北、江西城乡“双向物流”模式

1.“双向物流”模式

电商发展，潜力在农村、活力在农村、希望在农村，电子商务不但可以让人们购物变得省钱省事，而且将成为打通“工业品轻松下乡、农产品便捷进城”的双向通道的关键所在，等于打通了“任督二脉”，长期制约一方经济发展的“买贵卖贱”形势有望大为缓解，农村整体经济发展也有望因此掀起千重巨浪。

城乡双向物流的构成要素包括：物流主体、物流通路、物流功能三个部分。物流主体包括农户、农业生产资料提供商、物流功能服务提供商、各种类型的零售终端，有些地方的物流主体还包括各种农民合作经济组织、专业运销户等。物流通路是指在物流过程中，物流主体所选择的不同的路径，例如从工厂到物流中心再到零售点。物流功能存在于各类物流通路的各个环节，主要就是各种功能性物流业务，包括储存、运输、装卸搬运、配送等。城乡双向物流的关键是减少中间环节，按照各个网点的销售需求保质保量、低费用、高效率地将商品送达指定网点，建立高效、灵活的城乡双向物流和小批量、高频率的加工配送服务体系。而邮政“双向物流”模式则可以从参与农产品物流入手，就如湖北枣阳邮政和仙桃邮政一样，帮助当地特色农产品进城。枣阳邮政依托地方特色，科学开展内部创新，紧抓本地万亩油桃上市之际，创新思路，与油桃基地联系，助力地方油桃通过邮政线上平台销售，并借由邮政物流的便利，进行了车辆协调、网运协调，保证了当地油桃快速、完好地送到客户手中。未来充分发挥点多面广的优势，把物流分销业务做成服务农村经济的主导业务，建成“布局合理、双向高效、种类丰富、服务便利”的农村金融和物流服务体系将是邮政的主要课题。

2.“双向物流”解决方案

在资金运作方面，除了争取政府扶持，还可以将自主经营、参股经营、外包经营等多种方式相结合，确保资金良好运作。在产品策划方面，必须将送农资和消费品下乡与引农副产品进城紧密结合。

（1）农资类：进一步扩大农资产品种类，实现科技下乡与农资打包配送，让农民足不出村就享受到便捷周到的服务。

（2）三农服务站：利用“百年邮政”品牌效应和农资销售带动效应，扩大三农服务站经营种类，形成集日用品销售、代缴费、报刊发行、信息服务于一体的“惠农之家”，打造促进农村居民增收致富和参与文化娱乐活动的俱乐部。

（3）农产品销售平台：面向城市的农产品销售，应以“助推特色经济”为主线，定位于高附加值、面向大客户的中高端产品（如枣阳的油桃、仙桃的黄桃和藕等），构建“拉网式推销”、大客户营销、项目营销的多维营销模式，与大型饭店、宾馆、电商合作，开发高档花卉、水果、绿色蔬菜等邮政配送产品。


WMI观点

1.邮政在帮助农村进行电商引流方面具有天然的优势：良好的品牌形象、四通八达的邮路、数量众多的基层网点、广泛的客户基础。

2.邮政可提供线上平台，提供双向物流服务，链接渠道和客户资源，实现三方面发力，助力农村电商发展，同时促进寄递业务和金融业务的发展。